

CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE
PASAJEROS DEL MUNICIPIO DE YUMBO

Carlos Alberto Moya Narváez
Nelson Darío Ramírez Buitrago

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
SANTIAGO DE CALI
2015

CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE DE
PASAJEROS DEL MUNICIPIO DE YUMBO

Carlos Alberto Moya Narváez
Nelson Darío Ramírez Buitrago

Proyecto de Investigación presentado como requisito parcial para optar al título de
Maestría en Administración

Director del Trabajo: Dr. CARLOS EDUARDO COBO OLIVEROS

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
SANTIAGO DE CALI
2015

AGRADECIMIENTOS

- De parte de Carlos Moya a mi señora Madre, mi Padre (Q.P.D) y hermanos, a mi hija Ana María Moya Arias e igualmente a mi esposa Martha Lucia, por el acompañamiento y sacrificios que brindaron por mis ausencias en el transcurso de la realización y culminación de mis estudios y especialmente de la Maestría.
- De parte de Nelson Ramírez a mi amada esposa que aportó su paciencia, sacrificio, ánimo y apoyo en toda esta larga etapa de estudio e investigación, a mi señor padre (Q. P. D) quien estuvo allí durante mi época de estudio, pero que desafortunadamente no podrá acompañarme en mi graduación. A mis hermanos Lucila y Walter, y a mi sobrino Fabián que fueron aliento para iniciar y culminar esta maravillosa etapa de mi vida.
- Al profesor Carlos Eduardo Cobo Oliveros, por guiar, y brindarnos su acompañamiento y asesoría en el desarrollo del Trabajo de Grado.
- A la empresa de **“Transporte de pasajeros de Yumbo”** por habernos brindado su empresa para llevar a feliz término la culminación de nuestro trabajo de grado.
- A todas aquellas personas que nos brindaron su valiosa colaboración y apoyo con sus asesorías y aportes para culminar este nuevo pero no último proyecto.

CONTENIDO

	pág.
ABSTRACT	16
RESUMEN	16
INTRODUCCION	17
1. PROBLEMA	19
2. OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVOS GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3. JUSTIFICACION	21
4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	22
4.1 CARACTERIZACION DEL ESTUDIO	22
4.2 POBLACION	22
4.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES	22
4.4 CLASIFICACION DE FACTORES	27
4.5 RECOLECCION DE DATOS	27
4.5.1 Limitaciones de la aplicación del instrumento	28
5. MARCO REFERENCIAL	29
5.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA	29
5.1.1 Historia Empresarial	29
5.1.2 Visión	29
5.1.3 Misión	29
5.1.4 Valores Corporativos	29

5.1.5	Políticas de Calidad	30
5.1.6	Bienestar	30
5.1.7	Organigrama Empresa	31
5.2	ESTADO DEL ARTE	32
5.2.1	Herramientas o métodos de medición	34
5.3	MARCO TEORICO	41
5.3.1	Algunas teorías que soportan el clima organizacional	44
5.3.2	Modelo del profesor Hernán Álvarez Londoño	47
5.3.3	Modelo de Great Place to Work	49
5.4	MARCO LEGAL	49
6.	RESULTADOS	52
6.1	ANALISIS GENERAL Y DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	52
6.2	DESCRIPCION Y CARACTERIZACION DE LOS FACTORES	59
6.2.1	Claridad Organizacional	59
6.2.2	Estructura Organizacional	62
6.2.3	Participación	65
6.2.4	Instalaciones	69
6.2.5	Comportamiento Sistémico	71
6.2.6	Relación Simbiótica	75
6.2.7	Liderazgo	78
6.2.8	Consenso	82
6.2.9	Trabajo Gratificante	85
6.2.10	Desarrollo Personal	89

6.2.11	Elementos de Trabajo	92
6.2.12	Relaciones Interpersonales	96
6.2.13	Buen Servicio	99
6.2.14	Solución de Conflictos	103
6.2.15	Expresión Informal Positiva	107
6.2.16	Estabilidad Laboral	110
6.2.17	Valoración	113
6.2.18	Salario	117
6.2.19	Agilidad	121
6.2.20	Evaluación de Desempeño	124
6.2.21	Feedback (Retroalimentación)	128
6.2.22	Selección de Personal	131
6.2.23	Inducción	135
6.2.24	Imagen de la Organización	138
7.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	142
8.	CONCLUSIONES	146
	BIBLIOGRAFIA	150
	ANEXOS	153

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Variables de estudio	22
Tabla 2. Clasificación cualitativa	27
Tabla 3. Clasificación por área de trabajo	52
Tabla 4. Clasificación por Género	52
Tabla 5. Clasificación por Edades	53
Tabla 6. Clasificación de las variables Demográficas	53
Tabla 7. Resultados Generales de los Factores por Área	55
Tabla 8. Resultados Claridad Organizacional	59
Tabla 9. Causas del Factor Claridad Organizacional	60
Tabla 10. Propuestas Factor Claridad Organizacional	61
Tabla 11. Resultado Estructura Organizacional	62
Tabla 12. Causas del Factor Estructura Organizacional	63
Tabla 13. Propuestas Factor Estructura Organizacional	65
Tabla 14. Resultado Comportamiento Participación	66
Tabla 15. Causas del Factor Participación	67
Tabla 16. Propuestas Factor Participación	68
Tabla 17. Resultado Instalaciones	69
Tabla 18. Causas del Factor Instalaciones	70
Tabla 19. Propuestas Factor Instalaciones	71
Tabla 20. Resultados Comportamiento Sistémico	72
Tabla 21. Causas del Factor Comportamiento Sistémico	73

Tabla 22. Propuestas Factor Comportamiento Sistémico	74
Tabla 23. Resultados Relación Simbiótica	75
Tabla 24. Causas del Factor Relación Simbiótica	76
Tabla 25. Propuestas Factor Relación Simbiótica	77
Tabla 26. Resultados Liderazgo	79
Tabla 27. Causas del Factor Liderazgo	80
Tabla 28. Propuestas Factor Liderazgo	81
Tabla 29. Resultados Consenso	82
Tabla 30. Causas del Factor Consenso	83
Tabla 31. Propuestas Factor Consenso	84
Tabla 32. Resultados Trabajo Gratificante	85
Tabla 33. Causas del Factor Trabajo Gratificante	87
Tabla 34. Propuestas Factor Trabajo Gratificante	88
Tabla 35. Resultado Desarrollo Personal	89
Tabla 36. Causas del Factor Desarrollo Personal	90
Tabla 37. Propuestas Factor Desarrollo Personal	91
Tabla 38. Resultados Elementos de Trabajo	93
Tabla 39. Causas del Factor Elementos de Trabajo	94
Tabla 40. Propuestas Factor Elementos de Trabajo	95
Tabla 41. Resultados Relaciones Interpersonales	96
Tabla 42. Causas del Factor Relaciones Interpersonales	97
Tabla 43. Propuestas Factor Relaciones Interpersonales	98
Tabla 44. Resultados Buen Servicio	100
Tabla 45. Causas del Factor Buen Servicio	101

Tabla 46. Propuestas Factor Buen Servicio	102
Tabla 47. Resultados Solución de Conflictos	104
Tabla 48. Causas del Factor Solución de Conflictos	105
Tabla 49. Propuestas Factor Solución de Conflictos	106
Tabla 50. Resultados Expresión Informal Positiva	107
Tabla 51. Causas del Factor Expresión Informal Positiva	108
Tabla 52. Propuestas Factor Expresión Informal Positiva	109
Tabla 53. Resultados Estabilidad Laboral	111
Tabla 54. Causas del Factor Estabilidad Laboral	112
Tabla 55. Propuestas Factor Estabilidad Laboral	113
Tabla 56. Resultado Valoración	114
Tabla 57. Causas del Factor Valoración	115
Tabla 58. Propuestas Factor Valoración	116
Tabla 59. Resultados Salario	118
Tabla 60. Causas del Factor Salario	119
Tabla 61. Propuestas Factor Salario	120
Tabla 62. Resultados Agilidad	121
Tabla 63. Causas del Factor Agilidad	122
Tabla 64. Propuestas Factor Agilidad	123
Tabla 65. Resultados Evaluación de Desempeño	125
Tabla 66. Causas del Factor Evaluación de Desempeño	126
Tabla 67. Propuestas Factor Evaluación de Desempeño	127
Tabla 68. Resultados Feedback (Retroalimentación)	128

Tabla 69. Causas del Factor Feedback (Retroalimentación)	129
Tabla 70. Propuestas Factor Feedback (Retroalimentación)	130
Tabla 71. Resultados Selección de Personal	131
Tabla 72. Causas del Factor Selección de Personal	133
Tabla 73. Propuestas Factor Selección de Personal	134
Tabla 74. Resultados Inducción	135
Tabla 75. Causas del Factor Inducción	136
Tabla 76. Propuestas Factor Inducción	137
Tabla 77. Resultados Imagen de la Organización	138
Tabla 78. Causas del Factor Imagen de la Organización	140
Tabla 79. Propuestas Factor Imagen de la Organización	141

LISTA DE GRAFICAS

	pág.
Gráfica 1. Resultados globales del Clima Organizacional	56
Gráfica 2. Resultados globales del Clima Organizacional por área	57
Gráfica 3. Percepción general del Clima Organizacional	58
Gráfica 4. Comportamiento porcentual Claridad Organizacional	59
Gráfica 5. Comportamiento de causas del factor Claridad Organizacional	60
Gráfica 6. Comportamiento propuestas Claridad Organizacional	62
Gráfica 7. Comportamiento porcentual Estructura Organizacional	63
Gráfica 8. Comportamiento de causas del factor Estructura Organizacional	64
Gráfica 9. Comportamiento propuestas Estructura Organizacional	65
Gráfica 10. Comportamiento porcentual Participación	66
Gráfica 11. Comportamiento de causas del factor Participación	67
Gráfica 12. Comportamiento propuestas Participación	68
Gráfica 13. Comportamiento porcentual Instalaciones	69
Gráfica 14. Comportamiento de causas del factor Instalaciones	70
Gráfica 15. Comportamiento propuestas Instalaciones	71
Gráfica 16. Comportamiento porcentual Comportamiento Sistémico	72
Gráfica 17. Comportamiento de causas del factor Comportamiento Sistémico	73
Gráfica 18. Comportamiento propuestas Comportamiento Sistémico	74
Gráfica 19. Comportamiento porcentual Relación Simbiótica	75

Gráfica 20. Comportamiento de causas del factor Relación Simbiótica	76
Gráfica 21. Comportamiento propuestas Relación Simbiótica	78
Gráfica 22. Comportamiento porcentual Liderazgo	79
Gráfica 23. Comportamiento de causas del factor Liderazgo	80
Gráfica 24. Comportamiento propuestas Liderazgo	81
Gráfica 25. Comportamiento porcentual Consenso	82
Gráfica 26. Comportamiento de causas del factor Consenso	84
Gráfica 27. Comportamiento propuestas Consenso	85
Gráfica 28. Comportamiento porcentual Trabajo Gratificante	86
Gráfica 29. Comportamiento de causas del factor Trabajo Gratificante	87
Gráfica 30. Comportamiento propuestas Trabajo Gratificante	88
Gráfica 31. Comportamiento porcentual Desarrollo Personal	89
Gráfica 32. Comportamiento de causas del factor Desarrollo Personal	91
Gráfica 33. Comportamiento propuestas Desarrollo Personal	92
Gráfica 34. Comportamiento porcentual Elementos de Trabajo	93
Gráfica 35. Comportamiento de causas del factor Elementos de Trabajo	94
Gráfica 36. Comportamiento propuestas Elementos de Trabajo	95
Gráfica 37. Comportamiento porcentual Relaciones Interpersonales	96
Gráfica 38. Comportamiento de causas del factor Relaciones Interpersonales	98
Gráfica 39. Comportamiento propuestas Relaciones Interpersonales	99
Gráfica 40. Comportamiento porcentual Buen Servicio	100
Gráfica 41. Comportamiento de causas del factor Buen Servicio	102
Gráfica 42. Comportamiento propuestas Buen Servicio	103

Gráfica 43. Comportamiento porcentual Solución de Conflictos	104
Gráfica 44. Comportamiento de causas del factor Solución de Conflictos	105
Gráfica 45. Comportamiento propuestas Solución de Conflictos	106
Gráfica 46. Comportamiento porcentual Expresión Informal Positiva	108
Gráfica 47. Comportamiento de causas del factor Expresión Informal Positiva	109
Gráfica 48. Comportamiento propuestas Expresión Informal Positiva	110
Gráfica 49. Comportamiento porcentual Estabilidad Laboral	111
Gráfica 50. Comportamiento de causas del factor Estabilidad Laboral	112
Gráfica 51. Comportamiento propuestas Estabilidad Laboral	113
Gráfica 52. Comportamiento porcentual Valoración	114
Gráfica 53. Comportamiento de causas del factor Valoración	116
Gráfica 54. Comportamiento propuestas Valoración	117
Gráfica 55. Comportamiento porcentual Salario	118
Gráfica 56. Comportamiento de causas del factor Salario	119
Gráfica 57. Comportamiento propuestas Salario	120
Gráfica 58. Comportamiento porcentual Agilidad	122
Gráfica 59. Comportamiento de causas del factor Agilidad	123
Gráfica 60. Comportamiento propuestas Agilidad	124
Gráfica 61. Comportamiento porcentual Evaluación de Desempeño	125
Gráfica 62. Comportamiento de causas del factor Evaluación de Desempeño	126
Gráfica 63. Comportamiento propuestas Evaluación de Desempeño	127
Gráfica 64. Comportamiento porcentual Feedback (Retroalimentación)	128

Gráfica 65. Comportamiento de causas del factor Feedback (Retroalimentación)	130
Gráfica 66. Comportamiento propuestas Feedback (Retroalimentación)	131
Gráfica 67. Comportamiento porcentual Selección de Personal	132
Gráfica 68. Comportamiento de causas del factor Selección de Personal	133
Gráfica 69. Comportamiento propuestas Selección de Personal	134
Gráfica 70. Comportamiento porcentual Inducción	136
Gráfica 71. Comportamiento de causas del factor Inducción	137
Gráfica 72. Comportamiento propuestas Inducción	138
Gráfica 73. Comportamiento porcentual Imagen de la Organización	139
Gráfica 74. Comportamiento de causas del factor Imagen de la Organización	140
Gráfica 75. Comportamiento propuestas Imagen de la Organización	141

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Encuesta - Herramienta de trabajo Profesor: Hernán Álvarez	153

ABSTRAC

This paper grade is a descriptive study, which aims to diagnose organizational climate of municipal passenger transport company of the city of Yumbo 2014, for this purpose is selected tool proposed by the Professor Hernan Alvarez, "Towards a Fully Rewarding organizational climate" in 1995, by which takes 24 factors conducive to study the perceptions, attitudes and motivations of each of the partners of the organization in different areas of the same, about what they know and how they conceive it, formally and in the informal, once collected this information in the questionnaire designed by Professor Alvarez, is tabulated in SPSS statistical tool. After implementing a series of strategies that seek to positively impact transversely one or more factors are proposed, these strategies will serve the administrative direction of the organization to improve in all aspects, starting with the most critical, without neglecting the best qualified you just need to be strengthened, so that they achieve better management regarding organizational climate towards best results from now on.

RESUMEN

El presente trabajo de grado se trata de un estudio descriptivo, que tiene como finalidad el diagnóstico de clima organizacional de la Empresa municipal de transporte de pasajeros de la ciudad de Yumbo para el año 2014, para este fin se ha seleccionado la herramienta propuesta por el profesor Hernán Álvarez, "Hacia un clima organizacional Plenamente Gratificante" en 1995, mediante la cual se toma los 24 factores conducentes a conocer la percepción, actitud y las motivaciones de cada uno de los colaboradores de la organización en las diferentes áreas de la misma, respecto a lo que conocen y el cómo conciben la misma, a nivel formal como en lo informal, una vez recolectada dicha información en el cuestionario diseñado por el profesor Álvarez, se tabula en la herramienta estadística, SPSS. Proponiendo la implementación de una serie de estrategias que impacten positivamente de manera transversal uno o más factores, estas servirán igualmente a la dirección administrativa de la organización para mejorar en todos los aspectos, iniciando por los más crítico, sin descuidar los factores mejor calificados, que igual deben ser reforzados para que así alcancen una mejor gestión respecto al clima organizacional en pro de obtener los mejores resultados de ahora en adelante.

INTRODUCCION

Cuando se estudia el clima organizacional se evidencia que no existe una unificación teórica sobre su conceptualización. Autores como Robbins (1999) y Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997) plantean que clima y cultura organizacional son lo mismo cuando los definen como la personalidad y el carácter de una organización; Ouchi (1992) identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía. Por su parte Zapata (2000) lo explica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional. Por lo tanto, al estudiar el clima organizacional se hace necesario identificar los diferentes elementos que constituyen el concepto de clima y el desarrollo de los diversos métodos de diagnóstico utilizados actualmente en las organizaciones, que permiten hacer un análisis y diagnóstico que evidencia la actitud hacia la organización por parte de los empleados al tiempo que contribuyen al desarrollo de cambios efectivos en las mismas.

Su evaluación y seguimiento permite a las empresas determinar los factores que afectan al individuo en su desempeño diario, ocasionando un impacto en la productividad y afectando la relación de compromiso en el cumplimiento de objetivos.

Toda organización debería disponer de las herramientas para estar al tanto sobre la situación de clima organizacional, y de esta forma disponer de información continua y confiable que conforme una ventaja a la hora de impartir el plan de desarrollo y seguimiento que evalúe el estado y permita ejecutar un plan de acción.

El sector transporte en Colombia viene sufriendo una serie de transformaciones importantes a partir de una política estatal desde finales de los años 90 con el fin de fortalecer los esquemas de transporte masivo y el mejoramiento del servicio al ciudadano, siendo este, una palanca importante para el desarrollo y bienestar de la sociedad. Siendo así, la necesidad de generar empresas competitivas hace necesario que las organizaciones de este sector evolucionen en todos sus aspectos, y el mejoramiento de los entornos laborales no es la excepción, pues como se verá a la largo de este documento, el clima organizacional es un factor fundamental en el desarrollo de las organizaciones, ya que permite el desarrollo económico a través de mejorar las eficiencias y competitividades de las personas, como también, el desarrollo de los individuos que la conforman.

Como se observa en este trabajo se plantea la problemática actual de la empresa de transporte municipal de Yumbo y se definen los objetivos que en términos generales buscan realizar una evaluación del clima organización, identificar las causas y plantear algunas estrategias que le permitirán a la organización

establecer planes de acción focalizados con el fin de mejorar en todos los factores y en especial en los más débiles. Para lograr estos objetivos fue necesario identificar todo el marco referencia que rige el tema de clima organizacional y el contexto actual de la organización objeto del estudio.

El presente estudio se basa en la aplicación del modelo del profesor Hernán Álvarez Londoño “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”, el cual se adelantará aplicando la encuesta a los 55 empleados que tiene la organización como población (100%).

Se aplicará un análisis descriptivo con base en herramientas estadísticas, realizando análisis de cada uno de los 24 factores, sus causas y los planteamientos de solución realizados por los mismos empleados.

Dentro del análisis de los factores, se establecerán estrategias que permitan impactar positivamente uno o más factores, siendo así más eficiente el desarrollo e implementación de los planes de acción a seguir.

Finalmente, en este documento se presentará el resultado general sobre el clima organizacional en la empresa de transporte del municipio de Yumbo de acuerdo a la situación encontrada sea o no favorable en todos y/o cada uno de los factores estudiados, lo cual le dará herramientas y elementos de planeación a la organización en caso de poseer dificultades que impidan desarrollar de manera eficiente sus actividades, generándole la necesidad de implementar planes de acción prioritarios, con el fin de mejorar su clima y cambiar la percepción actual de sus empleados respecto a la organización, de lo contrario la empresa se verá en serias dificultades de competitividad, cuando se extiendan los sistemas masivos de la ciudad de Cali hacia el municipio de Yumbo, pues hoy por hoy, la empresa se mantiene en gran medida por no tener mayor competencia interna, lo cual las hace casi impermeables ante la posible competencia interesada en instalarse en el municipio.

1. PROBLEMA

En la actualidad al 2014, la empresa de transporte del municipio de Yumbo, no cuenta con estudios sobre el clima organizacional, hay ausencia de procesos y procedimientos definidos, la empresa está dividida en dos sectores físicos distanciados el uno de otro (seis kilómetros aproximadamente), lo que hace más difícil el control y la interacción directa al menos con la mayor parte del personal, dicho de otra forma, la parte administrativa de la dirección se encuentra distante del área operativa, en este caso del área donde salen y llegan los buses con el producido diario, sitio este que además de tener malas instalaciones, no maneja los controles pertinentes para hacer el seguimiento debido, tanto de los ingresos financieros como del personal, en cuanto a la misión y la visión establecida no está actualizada, y no se define formalmente un horizonte que le guíe y le permita saber dónde está, hacia donde va y cómo hará para llegar a sus objetivos propuestos, la empresa en la actualidad funciona en desorden, esto respecto a lo que se observa y compara con otras del mismo gremio u otra cualquiera que como mínimo posee reglamentos y planes básicos de gestión que oriente al logro de sus objetivos fijados

Por lo anterior, este estudio pretende resolver los siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el estado actual al año 2014 del clima organizacional de la Empresa de Transporte municipal de Pasajeros de Yumbo?
2. ¿Identificar cuáles son los factores que más impactan la conducta de los empleados de la Empresa de Transporte Municipal de Pasajeros de Yumbo al 2014?
3. ¿Cuáles son las causas que afectan los factores del clima organizacional al 2014 de la Empresa de Transporte Municipal de Pasajeros de Yumbo?
4. ¿Cuáles serían las principales recomendaciones y alternativas para la Empresa de Transporte Municipal de Pasajeros de Yumbo para mejorar el clima organizacional?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico del clima organizacional al 2014 de la Empresa de Transporte Municipal de pasajeros de Yumbo, a través del modelo estadístico descriptivo propuesto por el profesor Hernán Álvarez, de tal manera que permita identificar las causas que lo determinan y recomendar estrategias de mejoramiento encaminado a mejorar el clima

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar la percepción de los empleados de la Empresa de Transporte Municipal de Pasajeros de Yumbo al 2014, respecto al Clima Organizacional por cada uno de los factores propuestos.
2. Caracterizar el clima organizacional de acuerdo a la información diagnóstica obtenida de la percepción de los empleados, al 2014, de la Empresa de Transporte Municipal de Pasajeros de Yumbo.
3. Recomendar estrategias de mejoramiento del Clima Organizacional para el estudio, en la Empresa de Transporte Municipal de Pasajeros de Yumbo.

3. JUSTIFICACIÓN

A la fecha la Empresa no ha efectuado un trabajo que le permita evaluar su clima organizacional, y a medida que ha ido creciendo han realizado ajustes a las diferentes situaciones no previstas, surgidas en el desarrollo de sus actividades, por consiguiente, existen falencias que deben ser corregidas en pro de mejores resultados para la empresa en todas las áreas y aspectos relacionados con la gestión y consecución de unas metas no definidas formalmente.

Este estudio permitirá a las directivas de la organización conocer e identificar en este caso el impacto de los factores del clima organizacional que marcan el desempeño laboral de los integrantes de la organización y cómo influyen en el desarrollo y consecución de las metas informalmente establecidas por la misma, permitiendo orientar y mejorar programas y políticas que involucren de manera participativa a todos sus integrantes, de manera que con dichos aportes les permita dar soluciones adecuadas y flexibles para alcanzar con mayor éxito los objetivos de la organización, en aspectos claves como son: remuneración, capacitación y desarrollo del personal, relaciones interpersonales, la comunicación, la motivación y liderazgo entre otros factores de tipo administrativo de la alta gerencia y la junta directiva, como es lo relacionado con la planeación, gestión y políticas, de manera que impacten en la conducta de los colaboradores en pro y dirigidas a los objetivos y logros buscados por la organización, alcanzando un mejor servicio, satisfacción del personal y la productividad, que en lo actual no son lo más eficiente, además, obtener el reconocimiento de su clientela.

De otra parte, este estudio permitirá a los investigadores fortalecer el conocimiento en el campo práctico sobre los conceptos del clima organizacional, de manera que permita desarrollar algunas técnicas investigativas que aporten una formación más integral en esta área de la administración. Igualmente se considera importante esta investigación, debido a la ausencia de documentos de trabajo sobre el tema específicamente en empresas de transporte en la ciudad de Yumbo, aunque se encontraron varios trabajos relacionados con estudios de clima organizacional en empresas de transporte, estos están desarrollados sobre empresas ubicadas en ciudades distintas y con otras características, ligado con los aspectos culturales del entorno de la organización, se encontró que la ciudad de Yumbo tiene características culturales y sociales diferentes a las demás ciudades, de allí que esta investigación, podrá dar aportes significativos sobre la aplicación de estrategias de mejoramiento que probablemente en otras ciudades no funcionen de la misma manera, aunque el tema sea el mismo (otro tema de investigación).

4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

4.1 CARACTERIZACION DEL ESTUDIO

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que apoyen el modelo a seguir.

4.2 POBLACIÓN

La Empresa de Transporte Municipal de Pasajeros de Yumbo cuenta con 55 empleados, distribuidos así: 13 del área administrativa, y 42 en el área operativa y/o de conductores. El instrumento se aplicará a toda la población, es decir que se realizará un censo

4.3 OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Tabla 1. Variables de estudio

VARIABLE	DEFINICION	DIMENSIONES	ITEMS
Claridad Organizacional	Refiriéndose al conocimiento que el personal tiene acerca de la planeación estratégica de la organización	Actividades de capacitación y participación en la planeación	¿Conoce la misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización?
Estructura organizacional	Reconocimiento de la estructura de las jerarquías en la organización	Que escala de niveles existe en la organización	¿La estructura organizacional es eficiente y permite alcanzar los objetivos?
Participación	Mecanismos	Oportunidad de	¿Hay

	reales de participación en toma de decisiones	información y toma de decisiones	participación en las decisiones?
Instalaciones	Estructura física en donde se desarrollan las actividades y su incidencia en las actividades desarrolladas en las organizaciones	Son adecuadas para adelantar el trabajo.	¿La empresa se preocupa por mantener equipos y muebles adecuados?
Comportamiento sistemático	Conducta colectiva aportante en los procesos que se realizan en la organización	Interactúan como un todo para alcanzar los objetivos.	¿La estructura organizacional permite la integración?
Relación Simbiótica	Los individuos se relacionan en ambientes de camaradería	Las relaciones son gratificantes	¿La relación entre los empleados es amistosa y facilita el logro de objetivos?
Liderazgo	Capacidad de influir sobre los demás y motivarlas a que ejecuten sus actividades de mejor manera frente a los objetivos propuestos en la organización	El tiempo destinado para escuchar y atender a los empleados es bueno como para motivarlos.	¿Qué tipo de liderazgo existe por parte de los jefes y directivos en la empresa?

Consenso	Capacidad de los individuos para lograr acuerdos en pro de los objetivos	Ambientes de discusión amplia y participativa que permitan acordar las mejores decisiones	¿Los individuos y grupos interactúan de manera adecuada para lograr acuerdos?
Trabajo gratificante	El individuo se siente motivado y seguro en la organización	programas que fomenten la capacitación para promover y mejorar a las personas	¿Qué tanta preocupación hay por conocer de los intereses de los empleados?
Desarrollo personal	Actualizar permanentemente al individuo que se observa como un ser integral que permanentemente evoluciona a favor propio y de la organización	Políticas que estimulen el desarrollo y capacitación del personal.	¿Qué se hace para fomentar la capacitación del personal?
Elementos de trabajo	Herramientas diarias que se emplean en la ejecución de las labores	Motivacional emocional. Satisfactorio	¿La empresa facilita los elementos y herramientas necesarios?
Relaciones interpersonales	Interacción de las personas dentro de una organización	Valores Empatía Cordialidad Conflictos	¿Las relaciones entre los individuos son buenas?
Buen servicio	Capacidad organizacional de desempeñar de manera excelente su razón de ser	Modelos a seguir por políticas de calidad en el servicio	¿El modelo de calidad de la empresa es bueno?
Solución de Conflictos	Capacidad de las personas para resolver conflictos entre pares,	Mantener las relaciones entre individuos y áreas de	¿Los conflictos que se presentan se resuelven de manera oportuna

	subalternos y jefes	manera adecuada	y de manera asertiva?
Expresión informal positiva	Comunicación que surge de la espontaneidad y que se basa en el respeto hacia los demás y la organización, además contribuye al mejoramiento continuo de la empresa	Hay motivación y fortalece la organización informal	¿Tiene la empresa políticas que fomenten estas actividades de tipo informal?
Estabilidad laboral	Posibilidad que tienen los colaboradores de permanecer en la organización	Motivante Satisfactoria Certidumbre	¿La empresa brinda adecuada estabilidad laboral?
Valoración	Distinción o reconocimiento de los empleados que se destacan	Reconocimiento Motivación y valoración	¿Se valora de la manera correcta el trabajo?
Salario	Ingresos que perciben los colaboradores por hacer su trabajo	Motivador desmotivador	¿Se tiene una escala salarial, adecuada?
Agilidad	Normas, procedimientos y manuales que facilitan los procesos al interior de la organización	Motivante para la realización de las tareas y la creatividad	¿El manual de normas y procedimientos es el adecuado?

Evaluación de desempeño	Formas de evaluar lo realizado por el colaborador de manera objetiva, oportuna, equitativa y constructiva	Motivante y promueve el desarrollo personal y laboral	¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño?
Retroalimentación	Interacción y circulación de información organizacional que permite generar mejoras y aportes positivos dentro de la organización	Canales de información pertinente a cada uno de acuerdo a su comportamiento	¿Se implementa algún canal que permita conocer a los empleados lo relacionado con ellos y su labor?
Selección de personal	Método aplicado adecuado para seleccionar el personal que hará parte de la empresa	Entrevista. Evaluación. Exámenes psicotécnicos. Transparencia.	¿El proceso de selección de personal es el adecuado?
Inducción	Capacitación al momento de iniciar labores en una empresa, relacionada con las funciones a ejecutar	Contextualiza al empleado en sus nuevas funciones dentro de la empresa	¿La empresa brinda el proceso de inducción adecuado en tiempo y contenido a los nuevos empleados?
Imagen de la organización	Percepción que se tiene por parte de los colaboradores frente a la organización	Orgullo de pertenecer a la empresa	¿Goza de buena imagen la empresa en general?

Fuente: Elaboración propia

4.4 CLASIFICACION DE FACTORES

Para facilitar el análisis cualitativo, se realiza una clasificación de los factores a partir de su puntuación en clasificaciones de Excelente, Bueno, Regular y Malo:

Tabla 2. Clasificación cualitativa

Cualitativa	Numérica
Excelente	10
Bueno	8 – 9.9
Regular	5 – 7.9
Malo	0 – 4.9

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

4.5 RECOLECCION DE LOS DATOS

La recolección de la información se realizó bajo los siguientes procesos:

- Se utilizó el cuestionario diseñado por el profesor Hernán Álvarez Londoño. Este cuestionario contiene los aspectos esenciales del Clima organizacional y además permite identificar las causas y propuestas desde la perspectiva del encuestado.
- Las encuestas se realizaron de manera individual y sin identificación del empleado con el fin de generar un mayor grado de confianza en las respuestas. La entrevista se desarrolló con el funcionario de la organización para garantizar su comprensión y entendimiento.
- Una vez recolectados los datos, se efectúa el análisis de la información, bajo los siguientes tópicos:
 - Se efectúa análisis general de promedios a partir de las calificaciones dadas a cada factor, se clasifica por dimensiones y luego de esta manera se obtiene un perfil general del clima.
 - Se realiza un análisis general del Clima, teniendo como base variables demográficas y las clasificaciones cualitativas.
 - Se realiza un análisis de cada factor, sus causas y propuestas realizadas por los encuestados para mejorar el clima organizacional.

- Se efectúa agrupación de los factores en 6 dimensiones: Satisfacción, Creatividad y productividad, Formación, Calidad y buen servicio, Relaciones interpersonales, e Integración entre personas y áreas, con el objeto de focalizar las estrategias a implementar
- Finalmente se generan conclusiones producto del diagnóstico del clima organizacional al 2014 y se darán algunas recomendaciones relevantes para que la empresa las revise y si así lo considera, las implemente.

4.5.1 Limitaciones de la aplicación del instrumento

En el proceso de aplicación de la encuesta a toda la población se presentó una situación que no permitió diligenciarla el ciento por ciento de la misma, debido a que no todo el personal accedió a la realización por razones personales y se abstuvieron de contestarla; lo anterior género que solamente se lograra aplicar la encuesta a 33 personas.

Teniendo en cuenta lo anterior, se adelantó la encuesta al personal administrativo conformado por 13 personas y a 20 personas del área operativa, considerando esta muestra un volumen representativo de la población con la cual se podrá generar el trabajo, y así inferir y sacar conclusiones para hacer las recomendaciones necesarias

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 PRESENTACION DE LA EMPRESA

5.1.1 Historia empresarial. Viendo la necesidad de transporte en el Municipio de Yumbo para los barrios y hacia la ciudad de Cali, se reunieron varios transportadores informales en la plaza de Mercado en el año 1985, quienes tenían sus carros particulares tipo camioneta, camperos y automóviles, para crear una empresa o cooperativa para el transporte de pasajeros de yumbo hacia Sameco, funcionando de manera informal. Para el año 1997 se creó la Empresa con Personería Jurídica ante Cámara y Comercio como Empresa de Transporte de pasajeros constituida por Asamblea General.

La empresa ofrece al usuario el servicio de transporte de Pasajeros en el sector urbano e Interveredal en microbuses con tipologías acordes a las necesidades del cliente.

5.1.2 Visión. Será en el año 2006 la empresa de transporte terrestre más importante del sur occidente de Colombia, preferida por su excelente SERVICIO AL CLIENTE, basado en la cultura de calidad y compromiso integral de todo nuestro componente humano.

5.1.3 Misión. Es una empresa de transporte terrestre Departamental de pasajeros, que crece continuamente para contribuir al desarrollo sostenible del país, a mejorar el nivel de vida de nuestros usuarios, Asociados, trabajadores, proveedores y sus familias. Apoyados en unos modernos Colectivos para ofrecer servicios de alta calidad, con efectividad, seguridad y puntualidad.

5.1.4 Valores Corporativos.

Satisfacción al cliente: Es compromiso de todo el componente humano en satisfacer al cliente para que él se deleite con nuestro servicio.

Lealtad: Todos los colaboradores deben respetarla siempre dentro y fuera de ella, esto es no cometer actos que provoquen la ineficiencia o la devaluación de su imagen institucional.

Competitividad: El componente humano es consciente que existen otras empresas que querrán desplazarnos, por ello se trabaja todos los días con la idea

de no sólo permanecer en el mercado, sino de llegar a ser los más importantes en el sector en el ámbito nacional.

Respeto: Será profundamente celosa de mantener un respeto absoluto hacia el cliente que constituye nuestra fuente de trabajo, proveedores y personal que colabora con la organización.

Honestidad: El personal trabaja con honradez y rectitud en todas sus acciones, buscando ser coherente entre lo que piensa, dice y hace.

Compromiso: El cliente es lo primero, sabemos que para el logro de los objetivos y observancia de estos valores se requiere del compromiso y capacidad de entrega de todo el componente humano con la organización, teniendo en cuenta que su actuación tiene un papel trascendental. Estimado cliente usted ha elegido su mejor compañía para el transporte de personas y cosas. Bienvenido al selecto grupo de clientes.

5.1.5 Políticas de calidad. La empresa satisface las necesidades de nuestros usuarios, con la prestación del servicio de transporte Municipal de pasajeros por carretera, a través de un parque automotor que garantiza seguridad, comodidad y oportunidad, ofreciendo servicios complementarios, apoyados en el compromiso y competencia del talento humano e innovación tecnológica que permite el mejoramiento continuo de los procesos, basados en principios de legalidad y transparencia.

Es importante mencionar que la empresa pretende transmitir a sus clientes la seguridad de contar con los siguientes beneficios:

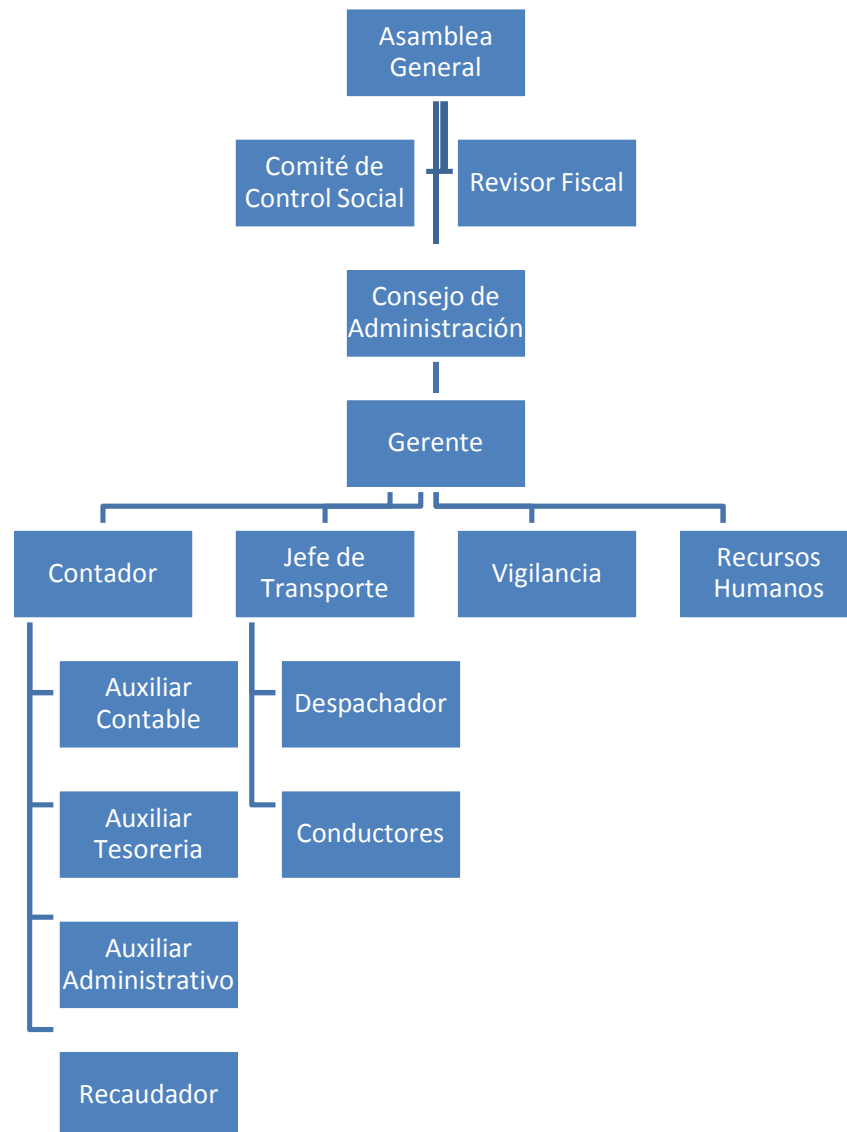
- Respaldo de una empresa con más de 25 años de experiencia.
- Garantía del óptimo funcionamiento de los vehículos.
- Mejorar el nivel de servicio ofrecido a sus clientes y, de paso, la imagen que ellos tienen de la empresa.

Cuentan con un parque automotor de 86 microbuses, de los cuales a la fecha están en funcionamiento 58. Los restantes se componen por vehículos en reparación y cupos disponibles.

5.1.6 Bienestar. La organización tiene dentro de sus normas internas un comité de educación que es un organismo asesor del consejo de administración, encargado de orientar y coordinar las actividades de educación, recreación y cultura; atendiendo áreas como la promoción, formación, capacitación, asistencia técnica e investigación, orientado a los asociados, directivos y empleados del fondo. El

comité de Educación propenderá por la formación de asociados conscientes de la ideología práctica y características de la solidaridad y la ayuda mutua de la realidad, el entorno en que se desenvuelve.

5.1.7 Organigrama Empresa



Fuente: Empresa

5.2 ESTADO DEL ARTE

Hasta este momento los modelos que se han podido conocer¹ de medición del clima organizacional tienen las siguientes características:

Las variables a medir están definidas de antemano ya sea por el propio investigador o por los intereses particulares de los directivos de la organización, quienes desean conocer la percepción de sus empleados en determinados tópicos. En oportunidades no se tienen en cuenta las diferencias de tipo personal o grupal de los componentes de la organización que, como se sabe, influyen en la percepción del mundo que lo rodea. Se utilizan las mismas variables para todo el personal.

Por lo tanto, el uso de un modelo en el cual, antes de la medición propiamente dicha, se puedan determinar las variables a medir de cada grupo en particular a partir de los individuos del grupo, es quizá una manera de ver la realidad un poco más objetivamente, ya que el definir áreas de aplicación específicas realmente lo que pretende es homogeneizar las percepciones, a lo máximo posible de los componentes de dicho grupo. Lo anterior se basa en varias teorías y conceptos, de los cuales los más relevantes son:

Las personas de una manera constante emiten enunciados de evaluación, ya sean favorables o desfavorables, con respecto a las cosas, las otras personas o los eventos, reflejando la manera como se sienten (Robbins, 1988) o cómo perciben la realidad que los rodea. Por este motivo si el enunciado de evaluación lo hace el directivo o la persona que va a llevar a cabo la investigación, se podría pensar que está influenciado por su propia actitud frente al hecho, lo cual justifica que sea precisamente la influencia de la actitud del trabajador la que ayude a definir la variable a tener en cuenta.

Además, la mayoría de investigaciones (Robbins, 1988) de comportamiento organizacional se han interesado en tres tipos de actitudes a saber: satisfacción en el trabajo, compromiso con el trabajo y compromiso organizacional, permitiendo ver las actitudes como resultantes de la percepción del clima, lo cual ayuda a comprender la necesidad de conocer los factores que influyen estas actitudes en un proceso de medición del clima organizacional, a partir del propio sujeto de análisis. Otro aspecto a favor de que sean los trabajadores y no sus superiores los que contribuyan a encontrar las variables de medición se encuentra en lo que se conoce como percepción selectiva (Robbins, 1988) que no es otra cosa que lo que

¹ Modelo de Jhon Sudarsky, Modelo enfocado en las Relaciones Humanas de la Universidad del Rosario (Bogotá), Modelo de los sistemas de Organización de Likert, Modelo de Análisis del Comportamiento Organizacional de Litwin-Stringer (1968), Modelo hacia un Clima Organizacional plenamente gratificante de Hernán Álvarez Londoño (1993), Encuesta ECO del Clima Organizacional de Fernando Toro Álvarez (1992)

las personas quieren ver o escuchar basado en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. La percepción selectiva como barrera de la comunicación que es, ayuda a comprender la necesidad de la participación activa del objeto de estudio puesto que esta forma de querer ver o escuchar es diferente en cada individuo y no deja de estar influenciada por el grupo al cual pertenece.

En esta propuesta es fundamental la afirmación de Likert quien sostiene que “la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta.” Si lo que se pretende es precisamente conocer la percepción del medio ambiente de determinadas personas, lo lógico es que se recurra a ellas y no sean otros quienes definan qué es o no importante para aquellos. Además, porque según este mismo autor “Lo que cuenta es la forma como una persona ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.” “El comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad misma.”

En otras palabras, “el mundo en la forma en que es percibido, es lo que realmente importa para el comportamiento”. (Robbins, 1988). Otros autores como Brunet (1987) definen la percepción como “el proceso a través del cual el individuo connota de significado su situación y su ambiente” (En Álvarez, 1992). Es por eso que cada persona selecciona los diversos indicios que influyen en sus percepciones respecto a las otras personas, a los objetos y los símbolos.

Llegar a conocer esos factores que influyen para que cada persona seleccione esos indicios y no otros, es de gran importancia, y la única manera de conocerlos es permitiendo al individuo darlos a conocer. De ahí la necesidad de existir un test de pertinencia con el cual se puedan determinar las variables que interesan a cada grupo definido de personas, asegurando de esta manera que sólo los aspectos más relevantes para cada grupo sean los que permitan hacer la medición del clima organizacional, evitando el desgaste de estudiar variables que a determinados grupos no interesan y que puedan más bien conducir a confusión. Además, el fin último del modelo, como el de todos los modelos de medición del clima Organizacional conocidos hasta ahora, es el de proporcionar información valiosa a las instituciones para la toma de decisiones encaminadas a mejorar el clima organizacional, de tal forma que, toda la actividad del talento humano de la misma pueda centrarse en lograr una vida realmente benéfica a escala personal y social de sus trabajadores, y con el cliente externo quien será uno de los más beneficiados del proceso de mejoramiento continuo que de este proceso deba generarse².

² GARCIA Villamizar, Guillermo Ernesto. Investigador, Magíster en Administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México, y la Universidad Autónoma de

De hecho estos estudios han sido aplicados en diferentes países, con resultados positivos en la investigación de los factores que forman parte y afectan a su vez el clima Organizacional, entre otros la teoría de clima organizacional de Likert, o "teoría de los sistemas de organización", permite visualizar en términos de causa efecto la naturaleza de los climas, igualmente Litwin y Stringer, Meyer, Pritchard Y Karasick, entre otros; ahora bien en cuanto a sus aportes en pro de mejorar las condiciones dentro de un ambiente agradable, a nivel nacional y regional vemos como a partir de estas teorías se ha ido diseñando y adaptando las mismas para llegar a un análisis propio respecto a cómo es percibido el clima organizacional en Colombia, trabajos como el del profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, de la universidad del Rosario, Bogotá Colombia. Instrumento de medición del clima organizacional el (IMCOC), "Instrumento de medición de clima organizacional en Colombia", el cual ha sido aplicado en empresas de todo el país. El modelo del profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle, Santiago de Cali, Valle del Cauca, "Hacia un clima Organizacional Plenamente Gratificante" y la adaptación presentada por la profesora Mónica García y el profesor Álvaro Zapata del modelo del profesor Álvarez, que busca encontrar las percepciones de las personas en su trabajo respecto a los factores de clima Organizacional.

5.2.1 Herramientas o métodos de medición³. Para Méndez (2006) la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los

Bucaramanga.. Trabajo de investigación sobre Clima organizacional: Hacia un nuevo modelo. 2007.

³ GARCIA, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. En: Cuadernos de Administración Vol. 25, No. 42 (Jul – Dic 2009); pág. 48-55

trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello. Existe una gran variedad de cuestionarios que han sido aplicados en los procesos de medición del clima, a continuación se describen los más implementados en el contexto colombiano.

Según Brunet (1987) el instrumento de medida privilegiado 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 los 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 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 trabaja.

Para efectos de medición, la unidad de análisis es el área o grupo al que pertenecen las personas encuestadas y el total de la empresa, pues la información referente al clima percibido individualmente no tiene utilidad. La información que se obtiene mediante la aplicación de la encuesta debe ser de calidad y hay que tener presente la relevancia de su confiabilidad; por ello es importante considerar la forma como se aplica.

Para Brunet (1987) la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales).

Según Brunet (1987), la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores. La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra,

de acuerdo con sus propias particularidades. Entre los cuestionarios más utilizados están:

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

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

Para Dessler (1976), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima. Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron: British Radar, administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales; Balance Radar, administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones y Blazer Radar, donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea.

De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima

organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

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

Según Suarez y Valencia (1997) Sudarsky y un grupo de investigadores de la Universidad de los Andes, desarrollaron un modelo operativo que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo organizacional en la empresa.

Sudarsky (1977) plantea en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario. Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer adicionándole los factores la seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control.

Sudarsky (1977) considera el clima organizacional como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen (a través del clima organizacional y las motivaciones) en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos.

El instrumento permite hacer un diagnóstico del clima organizacional al responder a la pregunta: ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? Con base en la información generada en la medición, se puede predecir la manera más adecuada de orientar la acción de acuerdo con prioridades y limitaciones, tanto económicas como de recursos humanos, si se tiene en cuenta que se puede establecer una relación entre las dimensiones del clima organizacional y las motivaciones sociales.

Modelo de Octavio García. García (1987) diseñó un Modelo para el diagnóstico del clima organizacional, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del

medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa.

El instrumento utilizado permite al encuestado expresar sus sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas como por ejemplo: fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resulten altamente negativas, fijar metas para mejorar el ambiente como un todo y tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo y para otros usos.

Modelo de Fernando Toro

En la elaboración de este modelo se adoptó el concepto de clima organizacional, que Toro (1992) considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro, 1992). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

La encuesta ECO para la evaluación del clima organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos: 4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto.

Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador de consistencia de las respuestas del encuestado.

En un estudio posterior se encontró que es posible agrupar tres de los ocho factores examinados para conformar un indicador. Estos se denominaron factor DIG (Descriptor de la Imagen Gerencial): Estilo de Dirección, Disponibilidad de Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección. Esta medida de la imagen

gerencial derivada de la encuesta ECO, se obtiene con el promedio de los valores asignados por el personal sin mando a esos tres factores de la encuesta.

Modelo de Hernán Álvarez Londoño - Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Este modelo de evaluación del clima organizacional fue desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle y permite al encuestado dar su opinión respecto a 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en un contínuum de uno a 10 (donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante); admite a su vez que los encuestados que no consideren que el factor

se encuentra en su mejor expresión, expongan su opinión respecto a por qué no se considera plenamente gratificante dicho factor, es decir, permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, por las que el factor no se manifiesta de la forma ideal; dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir; finalmente, el instrumento deja que los encuestados hagan sus contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, es decir, facilita que los encuestados planteen las soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal o deseable.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por Álvarez son los siguientes: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Liderazgo, Consenso, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Elementos de Trabajo, Relaciones Interpersonales, Buen Servicio, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Agilidad, Evaluación del Desempeño, Retroalimentación, Selección de Personal, Inducción e Imagen de la Organización.

Un aspecto a tener en cuenta en la realización o valoración del clima organizacional es que al aplicar la encuesta en un área específica de una organización de gran tamaño, puede conducir a que la gente pierda el contexto del análisis global.

Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC). Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país. Méndez (2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de

interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. Según Méndez (2006) este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las empresas que estén interesadas en aplicarlo, preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer. Para el autor, los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación.

Méndez (2006) menciona las siguientes como variables de su modelo IMCOC: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información, Instrumento para el

Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez. Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata Domínguez Phd. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008).

El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información.

Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

Después de revisados los diferentes instrumentos o herramientas de clima organizacional, la pregunta que sigue es cómo una organización define cuál de los cuestionarios que existen es el que mejor se adapta a las necesidades de su organización. Para ello es importante tener en cuenta algunos de los siguientes aspectos definidos por Altmann (2000): el alcance de la información incluida dentro del cuestionario, las características del ambiente que se desea medir, que el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación, la flexibilidad de la encuesta y su adaptación al medio ambiente laboral y su aplicación en toda la organización o en un área específica.

Para realizar un diagnóstico de clima organizacional lo más objetivo posible, es conveniente garantizar la independencia entre el investigador y el objetivo del estudio, con el fin de minimizar el sesgo tanto en el diagnóstico como en las conclusiones del estudio. Otro aspecto que se debe garantizar es el anonimato del encuestado y la confidencialidad del proceso para así garantizar la mayor sinceridad posible en la respuesta. Adicionalmente, es importante dar retroalimentación a los empleados de los resultados obtenidos de la encuesta y mostrar los caminos de mejoramiento a fin de la percepción que ellos tienen de su empresa.

5.3 MARCO TEÓRICO

El clima organizacional es intangible, pero no obstante, tiene una existencia real y trascendente en el comportamiento de las personas. Las condiciones del clima organizacional influyen en la motivación, y en la satisfacción del marco laboral incidiendo de manera directa en los resultados del trabajo.

El clima organizacional para su estudio ha sido definido de varias maneras por diferentes estudiosos del tema. Uno de los más relevantes es Goncalvez (1997) lo define como: "Un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción y rotación".

Las características específicas del sistema organizativo generan un tipo de clima organizacional cuya repercusión sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente desempeño determinan el éxito o fracaso del sistema.

Goncalvez, cita a Schneider y Hall (1982), que la real importancia de este enfoque radica en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es el resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores, teniendo en cuenta las actividades e interacciones que se den entre las personas y la organización como aspecto influyente dentro de análisis.

Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional 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 organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

Otros aspectos a tener en cuenta en el estudio son tales como las dimensiones postuladas por Litwin y Stringer (1980), que nos indican todo lo relacionado con el clima organizacional dentro de una empresa, y que en cada uno de estos puntos se mira la percepción existente en los colaboradores:

Factores y Percepciones

- Estructura: cantidad de reglas, normas, límites para realizar su labor
- Responsabilidad: toma de decisiones en su trabajo, producto de supervisión
- Recompensa: al trabajo bien hecho, e incentive a mejorar
- Desafío: metas y riesgos ocurrentes dentro de la labor diaria
- Relaciones: entre pares, jefes o subordinados
- Cooperación: apoyo mutuo vertical como horizontal
- Estándares: entendimiento de los estándares fijados
- Conflictos: análisis de los problemas de manera clara, no rumores
- Identidad: reconocimiento de pertenecía, valorado como tal.

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional.

Álvarez (1993), propone tener en cuenta los siguientes factores como los más importantes al momento de establecer un diagnóstico sobre Clima Organizacional plenamente gratificante, el cual es considerado como 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.
- La creatividad y productividad.
- La formación.
- La calidad y el buen servicio a nivel servicio individual y grupal.
- Relaciones interpersonales.
- La integración entre personas y aéreas para alcanzar objetivos organizacionales en común.

Adicionalmente propone los siguientes factores importantes e interdependientes, a tener en cuenta con el fin de lograr un Clima Organizacional plenamente gratificante en aras de cumplir con los objetivos y estrategias de la organización.

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

Se han identificado numerosos motivadores desde los más fundamentales o fisiológicos, hasta lo de más nivel como la autorrealización, las necesidades de

poder, logro y afiliación, factores intrínsecos y extrínsecos del puesto de trabajo, las expectativas, la retribución y las metas laborales.

Esquemáticamente, la connotación afectiva (satisfacción) el interés que mueve a la acción (motivación) y la percepción del entorno (clima organizacional), son procesos diferentes que se relacionan con la productividad que habrá considerarse en su particular connotación para ser más efectivos para incidir en su articulación favorable.

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la moral laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional.

La percepción se define como la “sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” y que como habíamos mencionado ya, es diferente en cada uno de los colaboradores.

La forma como se perciban cada una de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Las percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización, y pueden tender a la determinación de creencias, mitos, conductas y valores que harán parte de la Cultura Organizacional.

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

5.3.1 Algunas teorías que soportan el clima organizacional. Brunet (1987) dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: escuela Gestalt y funcionalista. La primera de ellas es la Escuela Gestalt, la cual se centra en la organización de la percepción, entendida como el todo es diferente a la suma de sus partes.

Esta corriente aporta dos principios de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo.
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento. Según esta Escuela, los sujetos comprenden el mundo que les

rodea basándose en criterios percibidos e inferidos, y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento.

Para la Escuela Funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo en su medio. Es pertinente mencionar que la Escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir que la persona que labora e interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste.

Como regla general, cuando la Escuela Gestaltista y la Funcionalista se aplican al estudio organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeóstasis (equilibrio), que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: Si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que para el dicho clima requiere un acto defensivo.

Según Brunet (1987), (citando a Martin y Colbs), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, Humanistas, Sociopolítica y Crítica.

Para los Estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales sino que se centra en los factores especialmente estructurales de naturaleza objetiva.

Para los Humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su medio ambiente y que reflejan la interacción de las características personales del individuo y de la organización.

Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización, se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los profesores tienen ante su organización.

Después de haber especificado las escuelas subyacen al concepto de clima organizacional, es recomendable mencionar que en el presente estudio se adopta la teoría de clima organizacional o de los sistemas de organización que propone Likert (1974) según Brunet (1987), dicha teoría permite estudiar en términos de causa - efecto la naturaleza de los climas y además permite analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Según Brunet (1987), Likert (1974), sostienen que en la percepción del clima organizacional influyen tres grupos de variables. La primera de ellas son las causales referidas a: Estructuras de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencias y actitudes entre otras. Referente a las variables intermediarias se tiene que estas reflejan el estado interno y la salud de una empresa educativa y constituyen los procesos organizacionales. Al respecto se mencionan las siguientes: motivación, actitud, comunicación, toma de decisiones entre otras. Las variables finales son el resultado obtenido de las dos anteriores e impactan fuertemente en la organización en la productividad, ganancias y pérdidas.

Es pertinente mencionar que es interés del presente estudios profundizar en las variables consideradas como intermediarias, sin que por ello se deje analizar aquellas que resulten de la aplicación de instrumentos cualitativos, pues la ventaja de estos es precisamente aportar elementos de análisis que escapan a la predeterminación del proceso de investigación.

Con ello rescatan las percepciones esenciales de los participantes que resulten claves para comprender el objeto de estudio. En esta línea de ideas, se reconoce que el clima organizacional es un sistema abierto al contexto interno y externo de la comunidad educativa. Igualmente, Brunet (1987), (citando a Likert 1974), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

De acuerdo con Brunet (1987), (citando a Likert 1974), establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

- Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.

- Variables intermedias: estas variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación, y toma de decisiones.
- Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad.

La interacción de estas variables trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional como son:

- Sistema I - Autoritarismo Explotador, y Sistema II - Autoritarismo Paternalista.
- Sistema III Consultivo y Sistema VI Participación en Grupo.

En función de la teoría de Likert, los Sistemas I y II corresponderían a un clima cerrado donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los Sistemas III y IV corresponden a un clima abierto, con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del clima organizacional basada en la teoría anteriormente planteada, su autor diseñó un instrumento que permite evaluar el clima actual de una organización con el clima ideal.

De acuerdo con Brunet (1987), (citando a Likert 1974), diseñó un cuestionario para medir el clima organizacional en una empresa, considerando aspectos como:

Método de Mando:

- Característica de las fuerzas motivacionales
- Características de los procesos de comunicación
- Características del proceso de influencia
- Características del proceso de la toma de decisiones
- Características de los procesos de planificación
- Características de los procesos de control
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento

5.3.2 Modelo del profesor Hernán Álvarez Londoño. El profesor Álvarez Londoño define como Clima Organizacional: "al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional" y aclara: "esta definición aparentemente simple, requiere, no obstante, de algunas precisiones, a saber:

1. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye notoriamente en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto en su creatividad y productividad.
2. Los factores determinantes del clima organizacional, además de ser diversos son, a nuestro entender, numerosos, aún en organizaciones pequeñas.
3. Como la calidad de los factores y su forma de manifestarse pueden ser variables, el ambiente de trabajo resultante puede oscilar, a su vez, entre una situación excesivamente negativa o nada gratificante para individuos y grupos, y otra altamente positiva o plenamente gratificante para ellos. En consecuencia el clima puede visualizarse, como un continuo que se presenta entre dos situaciones extremas:

Clima organizacional nada gratificante, Clima organizacional plenamente gratificante.

Basados en esta apreciación inicial, se puede decir que el modelo que aquí se propone, busca:

Definir este continuo, ubicar 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”⁴

El modelo pretende analizar desde el encuestado, (24) veinticuatro factores que inciden en el clima organizacional valorándolos de 1 (calificación más baja) a 10 (calificación más alta), este ultimo la calificación correspondiente al “Clima Organizacional plenamente gratificante”. Además, de permitir al encuestado dar opiniones respecto a por qué no encuentra plenamente gratificante alguna de las dimensiones analizadas. Dando oportunidad a este de manifestar las posibles causas, incluso expuestas o no. Por otro lado el instrumento permite abiertamente, que el colaborador, proponga soluciones convenientes desde su punto de vista, para que los factores evaluados negativamente, en un futuro, puedan lograr ser vistos de manera positiva.

El modelo planteado cumple con dos características frente a la adaptabilidad organizacional, ellos son:

- Es flexible a cada situación.
- Permite incluir factores propios de cada organización.

⁴ALVAREZ LONDOÑO, Hernán; “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante” Documento Facultad Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, agosto de 1993

5.3.3 Modelo de Great Place to Work. Great Place to Work Institute ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral en tres planos cuyos pilares son:

- La confianza que inspiran los líderes y la empresa
- La camaradería presente en el grupo de trabajo
- El orgullo que produce el trabajo, el equipo y la empresa

Este modelo mide cada uno de los pilares clasificando 24 factores de la siguiente manera:

- El Pilar Confianza, lo aborda en tres grande grupos de factores:
 - **Credibilidad:** lo conforman 7 factores que identifican el estilo y la capacidad de liderazgo de los líderes de la organización, a saber: Información, accesibilidad, coordinación, delegación, visión, confiabilidad y honestidad.
 - **Respeto:** lo conforman 5 factores que buscan identificar la manera en cómo los líderes y la organización reconocen y retribuyen a los empleados, a saber: Desarrollo, reconocimiento, participación, entorno del trabajo y vida personal.
 - **Imparcialidad:** lo conforman 5 factores que buscan identificar el nivel de valoración del empleado como persona por parte de la organización, a saber: Equidad en la remuneración, equidad en el trato, ausencia de favoritismos, justicia en el trato a las personas, capacidad de apelación.
- El pilar de Camaradería está compuesto por 4 factores que buscan identificar el nivel del ambiente de interrelación entre los empleados, a saber: Fraternidad, hospitalidad del lugar, hospitalidad de las personas, sentido de equidad
- El Pilar de Orgullo está compuesto por 3 factores que buscan medir el nivel de pertenencia y grado de satisfacción que siente el empleado en la organización, a saber: Orgullo del trabajo, orgullo del equipo y orgullo de la empresa.

5.4 MARCO LEGAL

La regulación Económica es la nueva forma de expresión de intervención del estado en la economía. Se ha confirmado que las facultades de Regulación otorgadas a las autoridades administrativas se encuentran limitadas por la

constitución y la ley, de tal manera que el principio de legalidad determina los límites al ejercicio de la intervención pública. Por tanto la regulación Económica es la nueva forma de intervención con la cual el estado impone el orden y el equilibrio en las actividades del mercado.

La regla Económica adquirió importancia debido al cambio del modelo proteccionista de desarrollo por el de apertura económica. El concepto de regulación nace vinculado a la creación de nuevos sistemas de administración, los cuales responde a la necesidad de desligar al regulador del regulado en actividades de tipo económico. En este sentido el constituyente o el legislados le atribuyen a la administración poderes de intervención que antes no le habían sido conferidos.

En la Constitución Colombiana la función de regulación es reconocida en el Artículo 365, donde se establece que "Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional. Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la Ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y vigilancia dichos servicios (...)" y, consiste en la facultad del Estado expedir normas de carácter general y/o particular de alcance no solo jurídico sino también económico, informativo, destinadas a preservar con exclusividad el normal y transparente funcionamiento del mercado, corrigiendo las fallas que atenten con su habitual estabilidad.

La función reguladora no debe ser entendida como el ejercicio de un intervencionismo entorpecedor de la iniciativa empresarial. En su visión moderna, la regulación es una actividad estatal que fomenta la competencia de aquellas áreas donde existe y es factible; impide el abuso de imposiciones de monopolio natural, donde este es ineludible; reglamenta para eliminar barreras artificiales a la competencia y, finalmente, calibra las diversas aéreas de un servicio para impedir prácticas discriminatorias o desleales para el competidor.

Leyes que regulan el transporte de pasajeros:

- Ley 105 de diciembre 30 de 1993, reglamentada parcialmente por el Decreto Nacional 105 de 1995, reglamentada por el Decreto Nacional 2263 de 1995, por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones.

- Ley 336 de 1996, Artículo 2, Decreto Distrital 115 de 2003, que trata del Sector y Sistema Nacional de Transporte: Principios y Disposiciones Generales.

Otros fallos, decretos y normatividades de transporte y tránsito por carretera en el territorio colombiano:

- Fallos del Consejo de Estado 6345 de 2001;
- Artículo 4 del Decreto Nacional 171 de 2001;
- Resolución del Min. Transporte 1400 de 2004;
- Decreto Nacional 170 de 2001;
- Decreto Nacional 1072 de 2004;
- Artículo 16 Ley 336 de 1996;
- Decreto Nacional 2250 de 2002 ;

6. RESULTADOS

A partir de los datos recolectados de las 33 encuestas, se realiza el siguiente análisis.

6.1. ANALISIS GENERAL Y DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las variables demográficas estudiadas corresponden a área de trabajo, género y edad, con los siguientes resultados:

Tabla 3. Clasificación por área de trabajo

Área de Trabajo	Frecuencia	Porcentaje
Operativo y/o Conductor	20	61%
Administrativo	13	39%
Total	33	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

El mayor porcentaje de la muestra se encuentra en las áreas de trabajo operativo y/o conductor, lo cual guarda relación con la distribución de la planta de la empresa. Igualmente, se puede observar que dentro de la muestra escogida, se tomó la totalidad de funcionarios administrativos

Tabla 4. Clasificación por Género

Género	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	9	27%
Masculino	24	73%
Total	33	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

La mayor población está concentrada en el género masculino, tradicionalmente cierto en empresas de transporte.

Tabla 5. Clasificación por Edades

Escala_Edad	Frecuencia	Porcentaje
Entre 21 y 30 años	12	36%
Entre 31 y 40 años	14	42%
Entre 41 y 50 años	7	21%
Total	33	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

El 63% de los funcionarios de la muestra corresponden a personas superiores a 30 años.

De otra parte y tal como se aprecia en la tabla No. 6, el 100% del personal operativo/conductor es de género masculino y de ellos el 70% es superior a 30 años, mientras que el personal administrativo en un 69% es femenino y el del total de personal administrativo el 54% es mayor a 30 años.

Tabla 6. Clasificación de las variables Demográficas

Tipo Cargo	Género	Escala_Edad	Total	%
Operativo y/o Conductor	Masculino	Entre 21 y 30 años	6	30%
		Entre 31 y 40 años	10	50%
		Entre 41 y 50 años	4	20%
	Total Masculino		20	
Total Operativo y/o Conductor			20	
Administrativo	Femenino	Entre 21 y 30 años	4	44%
		Entre 31 y 40 años	3	33%
		Entre 41 y 50 años	2	22%
	Total Femenino		9	
	Masculino	Entre 21 y 30 años	2	50%
		Entre 31 y 40 años	1	25%
		Entre 41 y 50 años	1	25%
Total Masculino		4		
Total Administrativo			13	
Total general			33	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Como un análisis previo al análisis general de los factores, se quiere hacer relevancia al siguiente aspecto dentro del estudio de clima organizacional en la empresa de transporte. Se observó durante el proceso de estudio que los funcionarios del área administrativa poseen un mayor nivel de estudios técnicos, tecnológicos y universitarios, lo cual les permitió con mayor comodidad y certeza

contestar el cuestionario de clima organizacional, además se observó que dichos funcionarios presentan un mejor desempeño en el área y mayor nivel de compromiso y pertenencia, situación totalmente contraria con el área operativa y/o conductores, ya que su nivel académico es escaso, y los niveles de compromiso con la organización son mucho más bajo.

Dicho de otra manera, es relevante hacer esta observación con respecto a los resultados antes de hacer el análisis global, puesto que el resultado del clima organizacional se ve claramente afectado por los resultados del área operativa y/o conductores como se muestra en la tabla No. 7, a continuación.

La tabla 7 muestra el resultado general del clima organizacional de la empresa, calculando el promedio de las calificaciones en 4.15, posicionándose cualitativamente como un clima laboral **Malo**, con una desviación estándar de 3.35 que refleja una dispersión importante en relación con la media de los resultados, es decir que existe una posible fluctuación de +3.35 o -3.35.

De otra parte, podemos observar que para el área administrativa el clima laboral se ubica en una puntuación promedio del 7.44 superior en un 79% del promedio general, posicionándose en el rango cualitativo de **Regular**, mientras que el área Operacional y/o de conductores se ubica en un promedio de 2.02 en un rango cualitativo de **Malo**.

Tabla 7. Resultados Generales de los Factores por Área

No	Factor	Operativo/Conductores		Administrativo		Totales	
		Media	Desviación	Media	Desviación	Media	Desviación
1	Claridad Organizacional	-	-	6.62	2.60	2.61	3.65
2	Estructura Organizacional	1.35	0.99	8.54	3.38	4.18	4.19
3	Participacion	1.40	1.31	5.85	2.79	3.15	2.97
4	Instalaciones	0.70	1.26	9.08	2.78	4.00	4.60
5	Comportamiento Sistemico	0.45	0.60	7.69	2.50	3.30	3.93
6	Relacion Simbiotica	0.85	0.93	7.85	2.73	3.61	3.92
7	Liderazgo	2.00	1.52	8.23	1.24	4.45	3.39
8	Consenso	0.70	0.80	5.46	2.50	2.58	2.88
9	Trabajo Gratificante	1.40	1.05	9.69	0.63	4.67	4.21
10	Desarrollo	0.05	0.22	5.31	2.18	2.12	2.93
11	Elementos de Trabajo	5.10	2.20	9.31	1.97	6.76	2.95
12	Relaciones Interpersonales	1.50	1.40	8.92	2.90	4.42	4.23
13	Servicio	2.80	1.54	7.62	1.94	4.70	2.92
14	Solucion de Conflictos	3.25	1.45	6.85	2.85	4.67	2.73
15	Expresion Infromal Positiva	2.35	2.08	9.77	0.60	5.27	4.03
16	Estabilidad Laboral	3.80	1.79	7.77	2.55	5.36	2.87
17	Valoracion	2.50	1.36	5.85	2.48	3.82	2.48
18	Salario	2.40	1.50	6.31	2.32	3.94	2.67
19	Agilidad	3.65	1.87	8.85	2.03	5.70	3.21
20	Evalaucion de Desempeño	2.05	1.36	2.00	3.29	2.03	2.27
21	Retroalimentacion	3.25	2.27	7.54	2.57	4.94	3.17
22	Selección de Personal	3.05	1.32	8.69	2.69	5.27	3.40
23	Induccion	1.65	1.87	9.00	2.83	4.55	4.29
24	Imagen de la Empresa	2.15	1.35	5.77	2.55	3.58	2.60
Resultados Totales		2.02	1.34	7.44	2.37	4.15	3.35

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

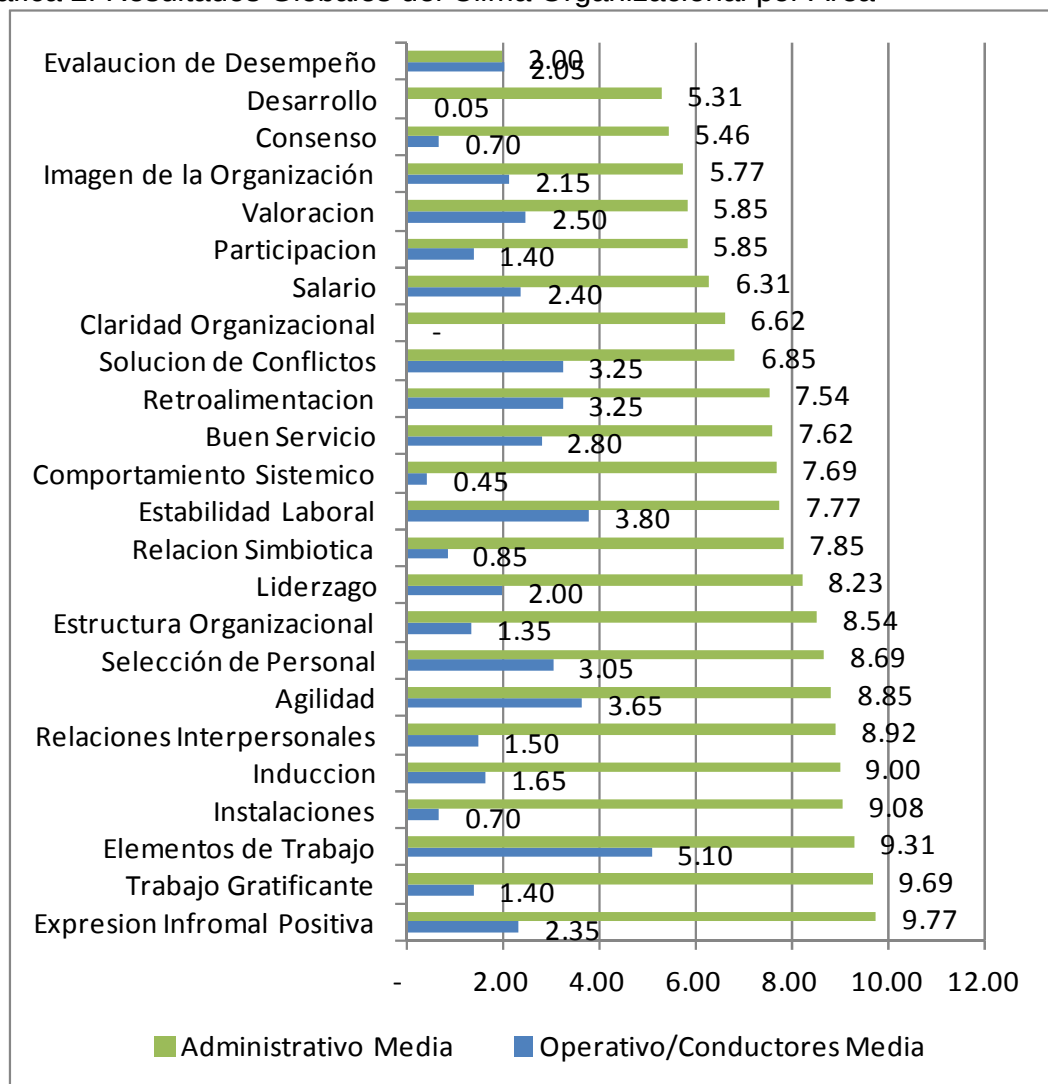
Gráfica 1. Resultados Globales del Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

En la gráfica 1 se observa los promedios de calificación general de la empresa, notándose que tan solo 5 de los 24 factores están en el rango de calificación **Regular**, es decir con calificaciones por encima de 5, siendo estos factores: Elementos de trabajo (6.8), Agilidad (5.7), estabilidad laboral (5.4), Expresión informal positiva (5.3) y Selección de personal (5.3). El resto de factores, es decir 19, se encuentran calificados como **Malo**, siendo los más críticos: Evaluación de desempeño, Desarrollo, Consenso y Claridad organizacional.

Grafica 2. Resultados Globales del Clima Organizacional por Área

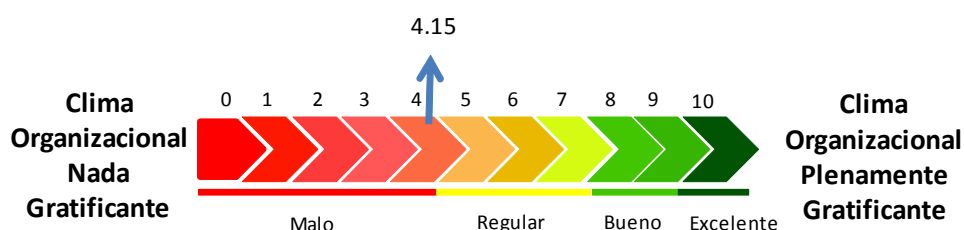


Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

En la gráfica 2, se observa claramente que todos los factores del área Operativa y/o conductores están por debajo del promedio global de la empresa, siendo los factores más bajos: Claridad Organizacional (0), Desarrollo (0.05), Comportamiento Sistémico (0.45), Instalaciones (0.70), Consenso (0.70) y Relación Simbiótica (0.85), y los más altos: Elementos de Trabajo (5.10), Estabilidad Laboral (3.80), Agilidad (3.65), Solución de Conflictos (3.25), Retroalimentación (3.25) y Selección de Personal (3.05). Así mismo, se observa que en el área administrativa, los factores más bajos son: Evaluación de Desempeño (2.00), Desarrollo (5.31), Consenso (5.46) y Imagen de la Empresa (5.77), y los más altos son: Expresión Informal Positiva (9.77), Trabajo Gratificante (9.69), Elementos de Trabajo (9.31), Instalaciones (9.08) y Inducción (9.00), todas estos factores clasificados cualitativamente como Bueno,

La gráfica 2, muestra en paralelo por cada factor como perciben el clima organizacional las áreas de administración y de operación, encontrándose una muy importante diferencia entre las mismas, situación relevante para la organización donde debe tomar cartas en el asunto de manera inmediata especialmente en el área de operación, en este caso el de los conductores de los buses de la empresa, situación que requiere de una pronta intervención por parte de la empresa, esto no quiere decir que el área administrativa este bien y debe dejarse sin intervención, pues, siendo que presenta mejor calificación, esta se encuentra en la tabla de medición establecida en la herramienta del profesor Hernán Álvarez, entre mal y regular, ya que en una de los puntos evaluados se encontró una calificación de 2.0 que indica que la percepción es mala y un mayor valor de 9.69 que se encuentra en la escala de bueno, resultado que en profundidad se detallará más adelante factor por factor, La percepción global encontrada en la organización de transporte, deja mucho que pensar, e invita hacer grandes correctivos iniciando por establecer y dar a conocer la misión, la visión y demás puntos dentro de lo que presenta el instrumento propuesto para el análisis del clima organizacional.

Gráfica 3. Percepción general del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

6.2. DESCRIPCION Y CARACTERIZACION DE LOS FACTORES

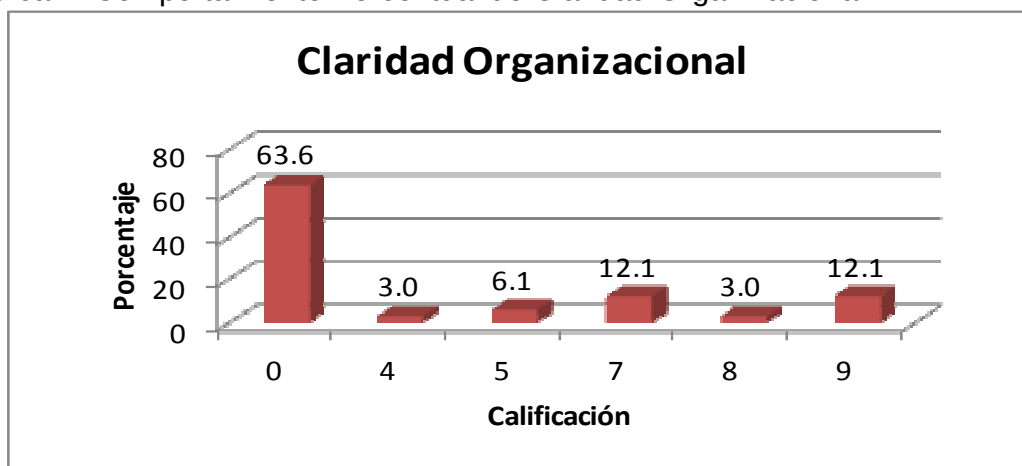
6.2.1. Claridad Organizacional. ¿Cual es su grado de conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

Tabla 8. Resultados Claridad Organizacional

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	21	63.6	63.6	63.6
4	1	3.0	3.0	66.7
5	2	6.1	6.1	72.7
7	4	12.1	12.1	84.8
8	1	3.0	3.0	87.9
9	4	12.1	12.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		2.61	Desviación	3.65
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 4. Comportamiento Porcentual de Claridad Organizacional



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Resultados del Factor Claridad Organizacional. Como se observa en la tabla 8, 21 de los 33 encuestados (63.6%) dice no conocer nada al respecto, de hecho

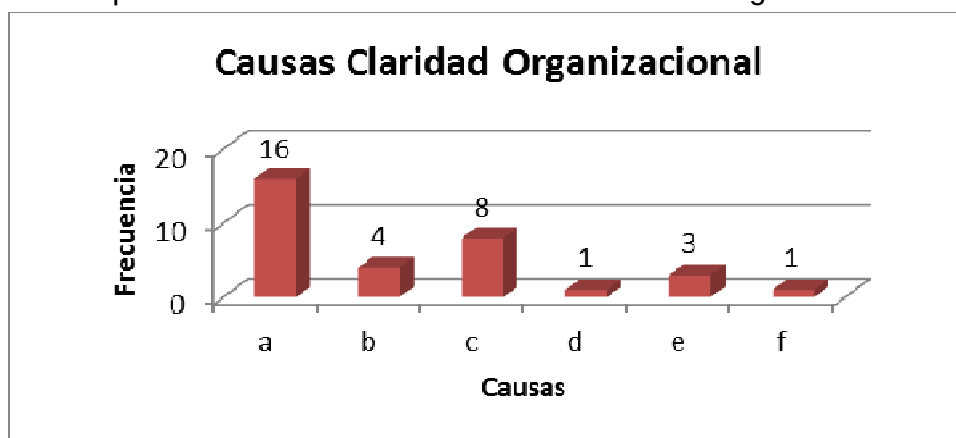
aducen no saber que es la misión y la visión, que les indica, y menos cuál sería el objetivo de estos factores, mientras que 4 de los 33 (12.1%) tienen una mayor claridad sin conocer totalmente estos elementos. La tabla 7 muestra que las mejores calificaciones están dadas en el área administrativa, en donde el promedio de calificación es de 6.62, mientras que la del área operativa es de 0, para un resultado global de 2.61, ubicándose en una calificación Mala. La dispersión de los datos es muy alta con 3.65, situación que se da por la clara polarización de la percepción entre el área administrativa que claramente tiene un mayor conocimiento que el área operativa y/o conductores en donde ninguno conoce del tema, es probable que el área administrativa tenga mayor claridad por su cercanía con la dirección y manejo, y por su mejor nivel académico.

Tabla 9. Causas del Factor Claridad Organizacional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) No hay misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos.	16	48%
b) Nunca, ni aun en el periodo de inducción, me han informado al respecto.	4	12%
c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	8	24%
d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	1	3%
e) Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.	3	9%
f) No me interesa conocerlos	1	3%
	33	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 5. Comportamiento de Causas del Factor Claridad Organizacional



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Claridad Organizacional. De acuerdo a los resultados arrojados por el estudio reflejados en la tabla 9, se encontró como la mayor causa

y más importante, es: que no solo no conocen la misión y la visión de la organización, sino, el no tener idea alguna de su significado, la importancia del conocerla respecto a su trabajo y los objetivos mismos de la organización, no han sido ilustrados al respecto siendo para ellos esto un concepto casi extraño y más aún, nada claro para su entender, especialmente a nivel del área operativa, ya que el personal del área administrativa tiene un mayor y mejor nivel educativo. Cabe anotar que la organización planteó una misión y una visión que no ha sido a la fecha presentada ni publicada para conocimiento del personal y de los visitantes, de facto el proyecto en su haber de visión dice estar proyectada al año 2006, lo cual indica que hay y sin entrar a descalificar, un descuido rotundo en este punto, pues se desconoce de parte de la comunidad que son y hacia dónde van, quedando en contexto el sinsabor de que no hay un horizonte que dé claridad al aporte y participación de los funcionarios para el logro de sus objetivos versus el logro de los objetivos institucionales.

Tabla 10. Propuestas Factor Claridad Organizacional

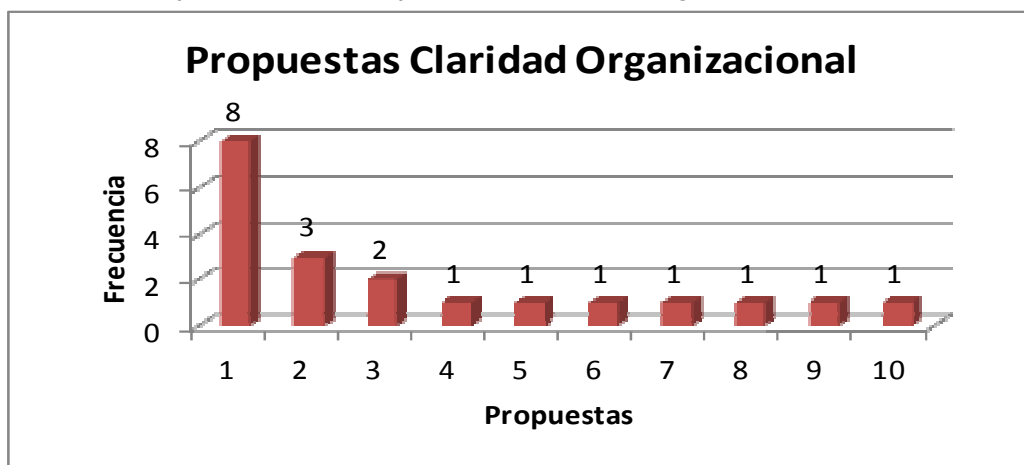
Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	Inducciones e información suficiente del tema	8	40%
2	Divulgación y explicación	3	15%
3	Mostrarla	2	10%
4	Reglamento interno	1	5%
5	Reuniones para comunicar	1	5%
6	Divulgar por medio escrito	1	5%
7	Divulgarla en recuadros en la oficina	1	5%
8	Mayor divulgación	1	5%
9	Decir de que se trata ese punto	1	5%
10	Explicarla para interiorizarla	1	5%
Total		20	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el factor Claridad Organizacional.

De otra parte, se destaca el hecho de que el 60% de los encuestados proponen algún tipo de propuesta para mejorar este aspecto, lo que plantea un interés relativamente indiferente de los funcionarios frente a conocer estos aspectos organizacionales. Dentro de las 20 propuestas realizadas, el 65% de las mismas tienen relación con dar a conocer la visión, la misión y los objetivos y sus explicaciones a través de diferentes medios escritos y a través de reuniones.

Gráfica 6. Comportamiento Propuestas Claridad Organizacional



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

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

Tabla 11. Resultado Estructura Organizacional

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	6	18.2	18.2	18.2
1	5	15.2	15.2	33.3
2	9	27.3	27.3	60.6
3	2	6.1	6.1	66.7
9	1	3.0	3.0	69.7
10	10	30.3	30.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		4.18	Desviación	4.19
Calificación Cualitativa			Malo	

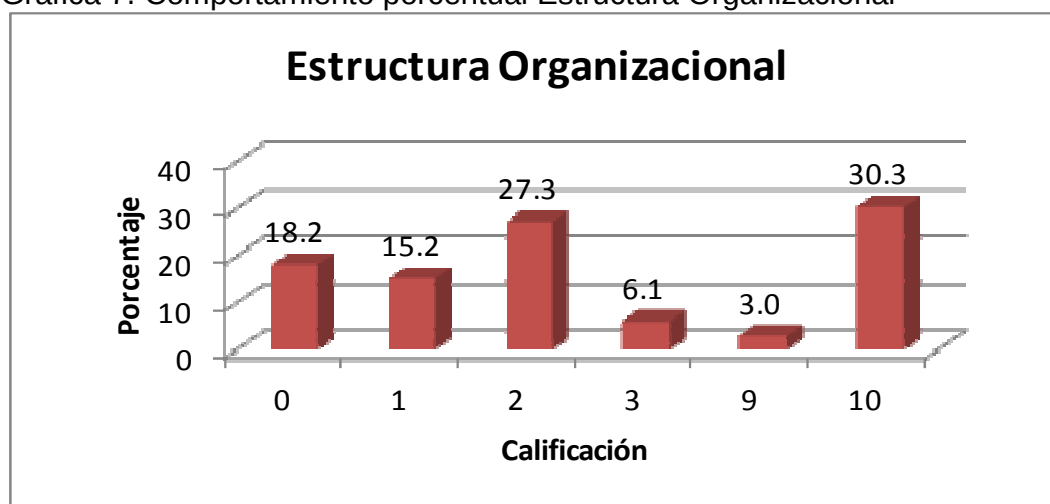
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Resultados del Factor Estructura Organizacional. En este factor se mantiene la tendencia de polarización entre las dos áreas de la compañía como se observa en la tabla 7, la tabla 11 muestra que el 66.7% de los encuestados manifiestan no estar de acuerdo con la estructura organizacional, en donde dicho porcentaje se ubican la totalidad del área operativa y/o conductores con un promedio de

calificación de 1.35 y una calificación cuantitativa de malo, el 33.3% restante tiene una percepción buena de este aspecto con una calificación promedio de 8.54 y una calificación cualitativa de bueno.

El promedio total de calificación de 4.18 enmarca una percepción de Clima Malo, con una dispersión demasiado alta de los datos que reitera la grieta sobre la percepción entre las áreas como ya se mencionó.

Gráfica 7. Comportamiento porcentual Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

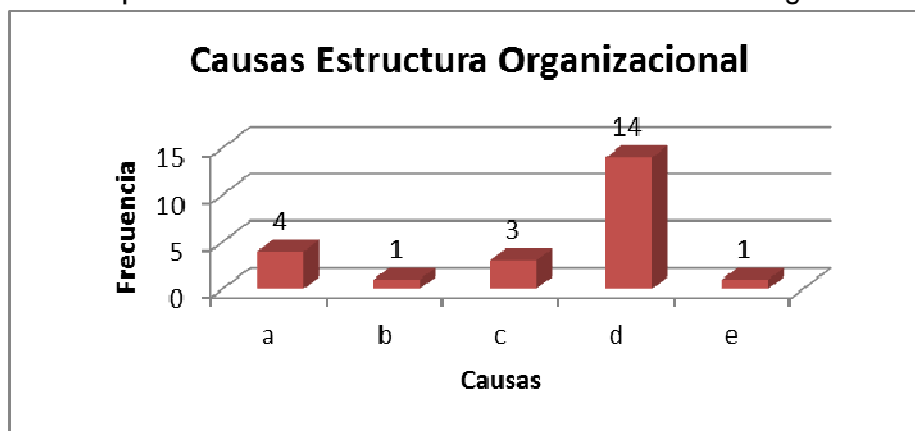
Tabla 12. Causas del Factor Estructura Organizacional

Causas Estructura Organizacional

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	4	17%
b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización	1	4%
c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y abajo	3	13%
d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	14	61%
e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas etc.)	1	4%
	23	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Grafica 8. Comportamiento de Causas del Factor Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Estructura Organizacional. Este punto muestra de manera preocupante que la estructura organizacional es débil y frágil, debido a que no hay una práctica concreta que vaya en dirección de reforzarla, adicional a ello el área administrativa y la operativa quedan totalmente distantes, debido a que la empresa tiene sus oficinas administrativas a seis kilómetros de distancia del área de operaciones, producto en parte por las características de sus funciones y de que han ido creciendo en la medida que transcurre el tiempo, y a que se encuentran estrenando un lote parqueadero para el despacho de buses, igualmente en el diario vivir no hay una relación constante entre dichas áreas que al menos les permita su interactuar. La tabla 12 muestra que el 61% de los encuestados manifiestan que la principal causa de esta situación es porque no se promueve la integración del trabajo entre las áreas, percepción que seguramente está dada por la distancia física entre las dos áreas de la compañía como ya se mencionó

Lo anterior no justifica el que las prácticas conducentes a las actividades de integración del personal no se promuevan en su debida forma, pues, este es un punto vital dentro de lo que se muestra en el resultado final obtenido de los objetivos organizacionales, y que de alguna manera motiva a su logro.

Soluciones planteadas de empleados para Factor Estructura Organizacional. De acuerdo con la tabla 13 los empleados encuestados el 50% no sabe que propuestas pueda hacer para mejorar este aspecto, probablemente por su bajo interés en que este aspecto mejore, seguramente porque consideran que no aporta para su trabajo diario, el resto de empleados propone iniciativas asociadas a reuniones de integración y a la simplicidad de las jerarquías, pues el 13% manifiestan que son muchos quienes dan instrucciones, en este último caso haciendo referencia a los dueños de busetas, es decir que se percibe un alto nivel de injerencia de los dueños de busetas en la administración de la compañía, lo

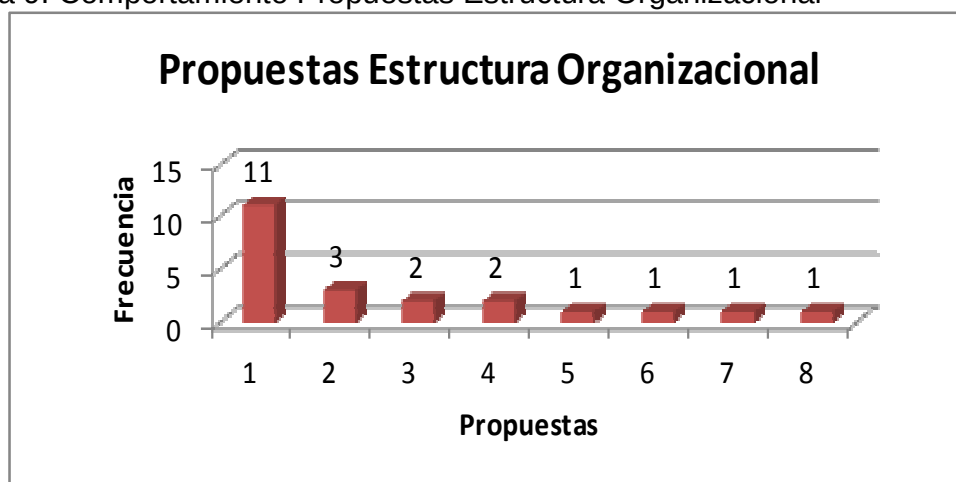
que refleja un nivel alto de coadministración sobretodo en el área operativa y/o conductores.

Tabla 13. Propuestas Factor Estructura Organizacional

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	No Sabe	11	50%
2	Deberian Hacer Reuniones Entre Todos	3	14%
3	Integrar Las Áreas	2	9%
4	Niveles Jerarquicos Más Simples, Sin Tanto Mandamas	2	9%
5	Que Nos Hagan Fiestas Y Reuniones	1	5%
6	Seria Interesante Conocerse Mejor Entre Todos	1	5%
7	Definir Unidad De Criterio	1	5%
8	Mas Estrictos En Algunos Puntos	1	5%
Total		22	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 9. Comportamiento Propuestas Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

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

Resultados del Factor Participación. Como se muestra en la tabla 14, 4 de los 33 encuestados (12.2%) consideran que la participación en lo que tiene que ver con su trabajo es buena (calificaciones 8 y 10), mientras que 7 de los 33 (21.2%) lo consideran regular (calificaciones entre 5 y 7), y 22 de los 33 (66.7%)

consideran que no tienen participación en las decisiones de sus actividades (calificaciones de 0 a 4).

La tabla 7 muestra que el área administrativa tiene un promedio de calificación de 5.85 calificando la percepción de clima como regular, mientras que el área operativa y/o conductores el promedio es de 1.40, calificando la percepción de clima como malo.

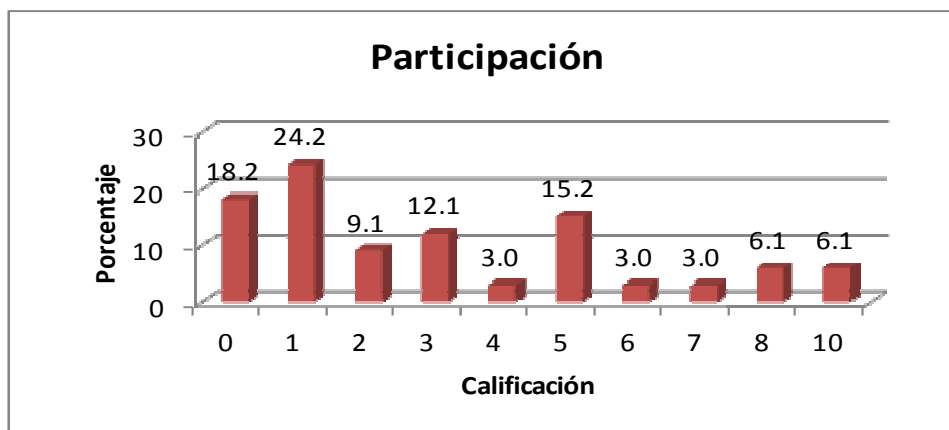
La calificación ponderada por toda la empresa es de 3.15 ubicándose como una percepción de clima mala, y con una dispersión relativamente pequeña, lo que muestra una relativa cercanía entre la opinión de los 33 colaboradores encuestados.

Tabla 14. Resultado Comportamiento Participación

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	6	18.2	18.2	18.2
1	8	24.2	24.2	42.4
2	3	9.1	9.1	51.5
3	4	12.1	12.1	63.6
4	1	3.0	3.0	66.7
5	5	15.2	15.2	81.8
6	1	3.0	3.0	84.8
7	1	3.0	3.0	87.9
8	2	6.1	6.1	93.9
10	2	6.1	6.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		3.15	Desviación	2.97
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 10. Comportamiento porcentual Participación



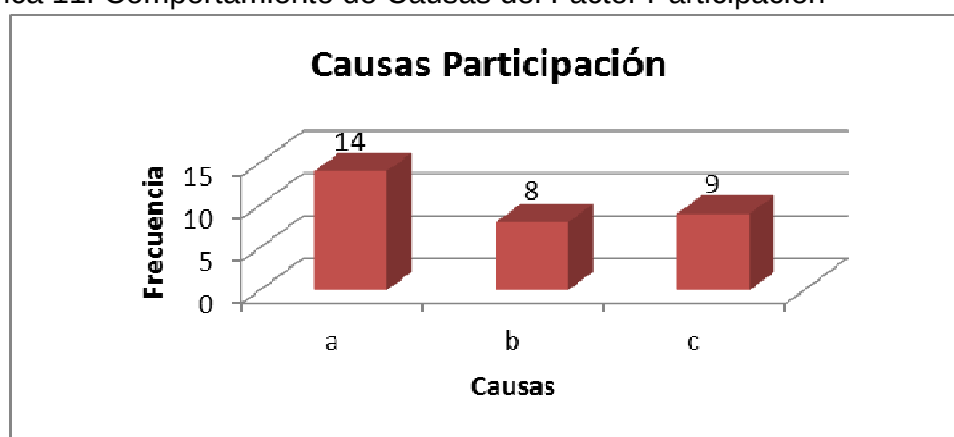
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Tabla No. 15. Causas del Factor Participación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	14	45%
b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	8	26%
c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte de las decisiones.	9	29%
	31	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 11. Comportamiento de Causas del Factor Participación



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Participación. De los resultados mostrados en la tabla 15, se puede inferir que la toma de decisiones es realizada con antelación por la gerencia o por los jefes. Por ende al personal administrativo diferente al gerente, no se le informa y mucho menos se les consulta respecto al destino de la organización y el cómo se adelantará la consecución de los nuevos intereses, este aspecto se ve reflejado en el 71% (causas a y b) de las respuestas obtenidas de 31 funcionarios.

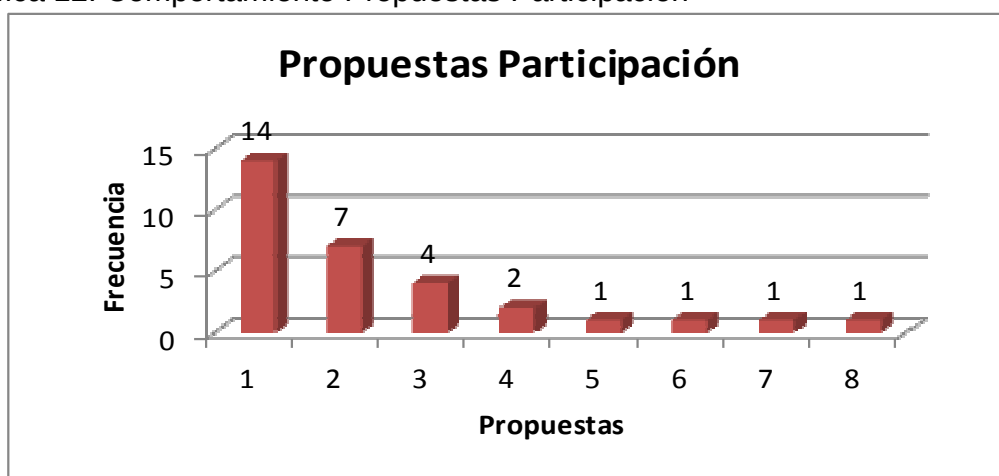
El único escenario en donde las decisiones son consultadas es en el consejo de administración y que es representado por propietarios de busetas y este es nombrado por la asamblea general.

Tabla 16. Propuestas Factor Participación

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	Jefe escuche opiniones	14	45%
2	Que seamos tenidos en cuenta en la decisión	7	23%
3	No sabe	4	13%
4	Mucha gente dando instrucciones	2	6%
5	Dejar que hablemos, no imponernos	1	3%
6	Participación	1	3%
7	Que los jefes sean democráticos	1	3%
8	Reuniones para enterar al personal	1	3%
Total		31	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 12. Comportamiento Propuestas Participación



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el Factor Participación. Como se muestra en la tabla 16, de los 31 funcionarios que plantearon algún tipo de propuesta, se destaca que el 81% (25 empleados) proponen que los jefes tengan en cuenta sus opiniones, siendo más democráticos y participativos y que a su vez se consulten algunos asuntos de interés con los funcionarios antes de tomar decisiones definitivas, el 13% (4 funcionarios) no saben qué alternativas plantear al respecto, y aparece nuevamente en el 6% de los encuestados (2 empleados) que existen muchas personas dando órdenes refiriéndose fundamentalmente a la injerencia de los propietarios en la administración.

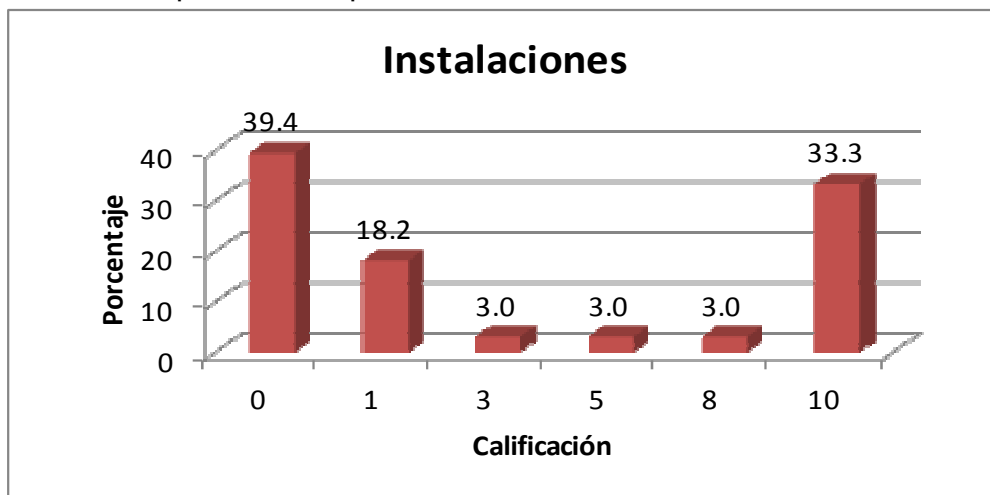
6.2.4. Instalaciones. ¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?

Tabla 17. Resultado Instalaciones

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	13	39.4	39.4	39.4
1	6	18.2	18.2	57.6
3	1	3.0	3.0	60.6
5	1	3.0	3.0	63.6
8	1	3.0	3.0	66.7
10	11	33.3	33.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		4	Desviación	4.6
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 13. Comportamiento porcentual Instalaciones



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

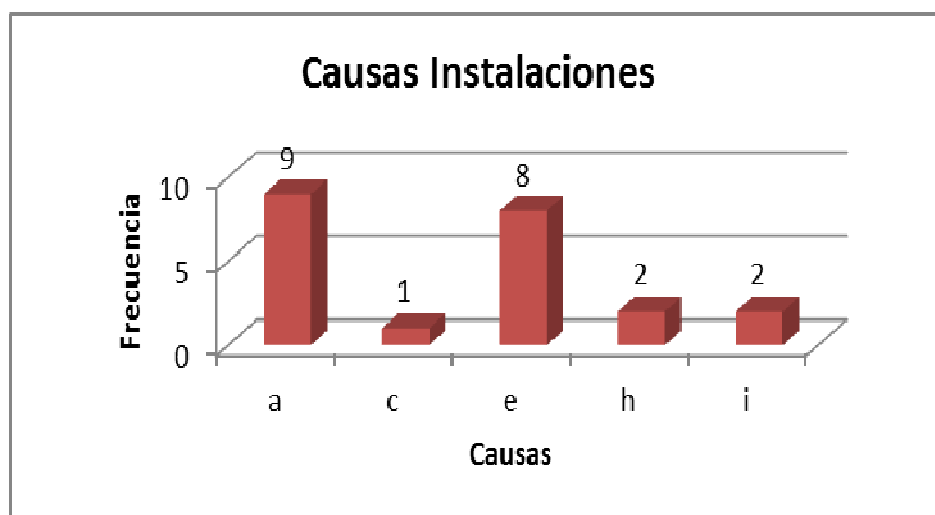
Resultados del Factor Instalaciones. La tabla 17 muestra que 20 de los 33 encuestados (60.6%), consideran las instalaciones inadecuadas (calificaciones 0 a 3), es decir una calificación mala, y en general son los conductores quienes padecen dichas incomodidades, mientras que 11 de los 33 (33.3%) las consideran excelentes, siendo estos últimos los del área administrativa que están ubicados en la ciudad de Yumbo en instalaciones un poco más cómodas y confortables.

Tabla 18. Causas del Factor Instalaciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.	9	41%
c) Las instalaciones no son funcionales.	1	5%
e) Hace demasiado calor.	8	36%
h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.	2	9%
i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria	2	9%
	22	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 14. Comportamiento de Causas del Factor Instalaciones



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

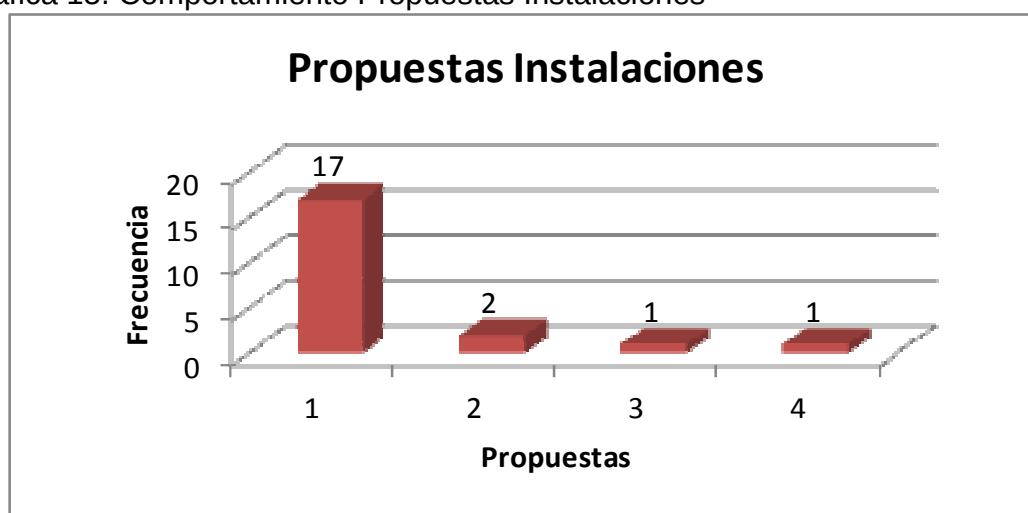
Causas del Factor Instalaciones. En términos generales las instalaciones de la empresa no son las mejores, se han ido construyendo en la medida que las posibilidades se los ha permitido, de hecho la planeación no es algo que se le preste la atención adecuada, se ve con preocupación de parte de los funcionarios del área operativa que la empresa no hace su mejor esfuerzo para mejorar tal aspecto, no hay un espacio de reposo mínimamente adecuado que les permita descansar en espera de su salida a la ruta, un sitio fresco lejos del polvo y el ruido, donde se pueda tener una relación de tipo informal sana y desestresante, y menos unas baterías sanitarias de buena calidad. De acuerdo con los 22 empelados del área operativa y/o conductores, las dos principales causas es que las instalaciones son antiestéticas con una participación del 41% (9 empleados) y que hace mucho calor en el sitio con un 36 (8 empleados), como se observa en la tabla 18.

Tabla 19. Propuestas Factor Instalaciones

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	Hacer una terminal buena con baños y aire techo y piso	17	81%
2	Acondicionar aire	2	10%
3	Mejorar todo	1	5%
4	Un mejor sitio para reposar al terminar el turno	1	5%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 15. Comportamiento Propuestas Instalaciones



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el Factor Instalaciones. La tabla 19 muestra que el 91% (19 empleados) de los encuestados que en su totalidad son del área operativa y/o conductores, consideran que se debe realizar una adecuación total de las instalaciones del control de busetas, con piso en concreto, techo, baterías sanitarias adecuadas y un sitio con cafetería más higiénico y fresco.

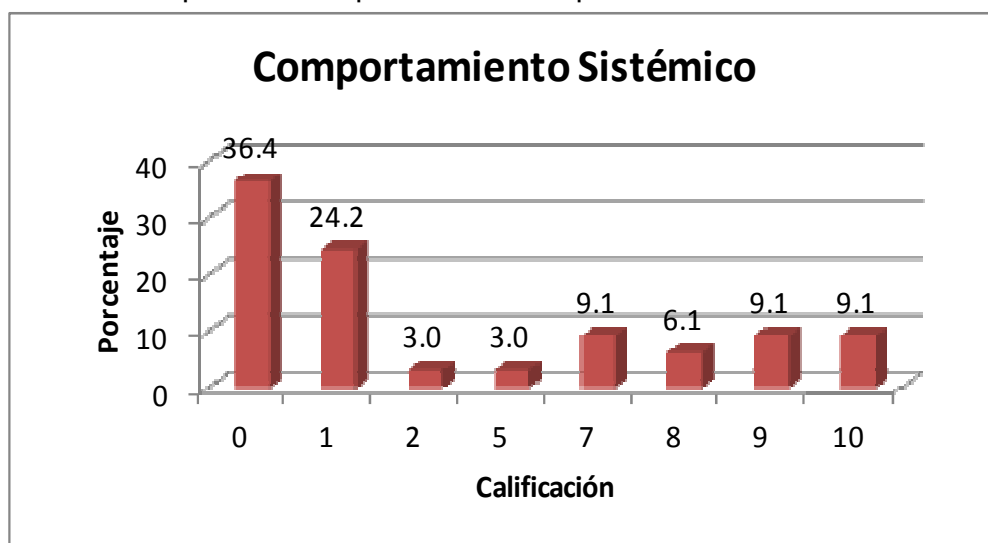
6.2.5. Comportamiento Sistémico. ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

Tabla 20. Resultado Comportamiento Sistémico

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	12	36.4	36.4	36.4
1	8	24.2	24.2	60.6
2	1	3.0	3.0	63.6
5	1	3.0	3.0	66.7
7	3	9.1	9.1	75.8
8	2	6.1	6.1	81.8
9	3	9.1	9.1	90.9
10	3	9.1	9.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		3.3	Desviación	3.93
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 16. Comportamiento porcentual Comportamiento Sistémico



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Resultados del Factor Comportamiento Sistémico. La tabla 20 indica que 21 de los 33 encuestados (63.6%), califican este factor entre 0 y 2, con una percepción mala, lo que puede inferir que no existe trabajo en equipo y que el individualismo impera en general en toda la organización. Como se muestra en la tabla 7, la calificación ponderada de este factor es de 3.33 ubicándose en una

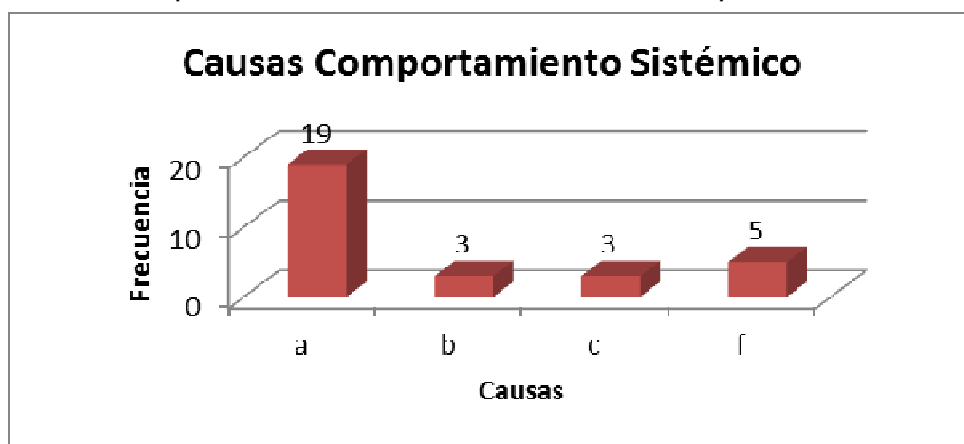
percepción mala y una desviación estándar considerable de 3.93, lo que sigue mostrando una clara polarización de opiniones entre las dos áreas de la empresa. En el área administrativa se observa un mejor promedio de calificación con 7.85, ubicándose en una percepción regular, mientras que en el área operativa y/o conductores la calificación es de 0.45 ubicándose en una percepción mala y prácticamente en consenso tal y como lo muestra la desviación estándar de los datos en un 0.60.

Tabla 21. Causas del Factor Comportamiento Sistémico

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) No se conocen la misión y los objetivos	19	63%
b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto no les preocupan.	3	10%
c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	3	10%
f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.	5	17%
	30	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Grafica 17. Comportamiento de Causas del Factor Comportamiento Sistémico



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Comportamiento Sistémicos. Según la tabla 21, al no conocer la misión y la visión entre otros factores y menos que no se les esté informando o dando a conocer de manera verbal o escrita, todo lo concerniente a la organización y sus actividades ellos solo se preocupan por su logro personal, en cuanto a la cuota de ellos y el cómo le responden al menos con la entrega a la empresa, por ende el resto de la empresa se pierde para su propio interés, el cual

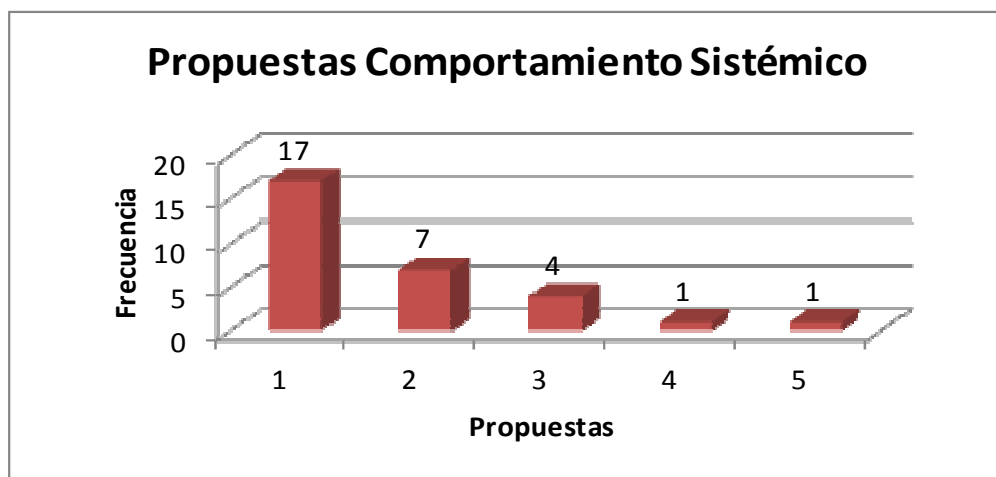
no va más allá de cumplir mínimamente con “este trabajo” redundando en el comportamiento entre ellos que no es nada agradable ni en los términos adecuados.

Tabla 22. Propuestas Factor Comportamiento Sistémico

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	Presentármolos e indicar su objetivo y que hacemos	17	57%
2	Capacitación en trabajo en equipo	7	23%
3	No sabe	4	13%
4	Comprometer a empleados con los objetivos	1	3%
5	Resolver los problemas	1	3%
Total		30	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 18. Comportamiento Propuestas Comportamiento Sistémico



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para Factor Comportamiento Sistémico. Al igual que en el factor de claridad organizacional, los empleados plantean planes tendientes a conocer la misión, la visión y los objetivos de la organización, así como una explicación profunda de los mismos y como de manera individual cada uno de ellos puede apuntar al logro de dichos objetivos, siendo esta propuesta representada en el 60% de los encuestados (18 empleados). Ver tabla 22.

El 23% de los empleados plantean algún proceso de capacitación en trabajo en equipo. El 13% de los encuestados (4 empleados) aduce no saber que propuestas presentar.

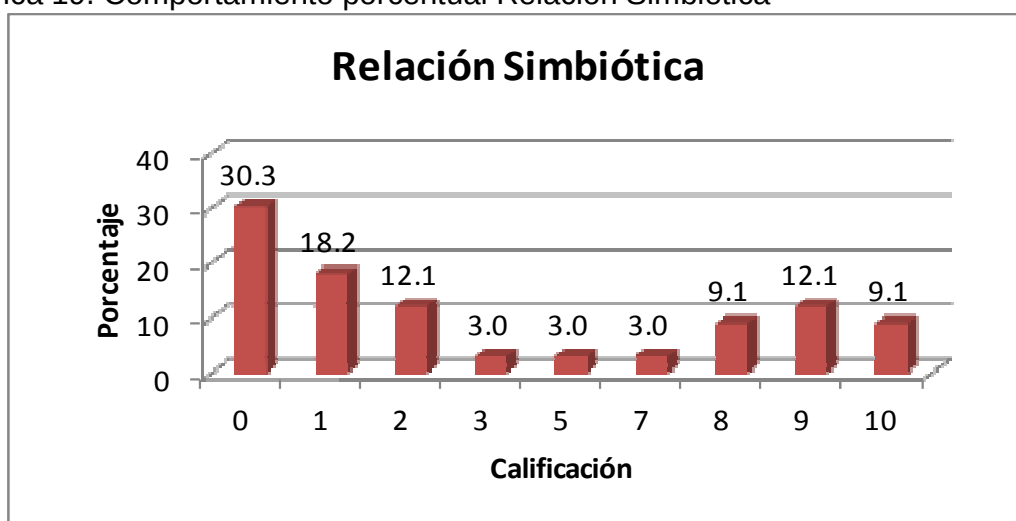
6.2.6. Relación Simbiótica. ¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos?

Tabla 23. Resultado Relación Simbiótica

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	10	30.3	30.3	30.3
1	6	18.2	18.2	48.5
2	4	12.1	12.1	60.6
3	1	3.0	3.0	63.6
5	1	3.0	3.0	66.7
7	1	3.0	3.0	69.7
8	3	9.1	9.1	78.8
9	4	12.1	12.1	90.9
10	3	9.1	9.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		3.61	Desviación	3.92
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 19. Comportamiento porcentual Relación Simbiótica



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Resultados del Factor Relación Sistémica. La tabla 23 indica que 20 de los 33 encuestados (60.6%), consideran que la interacción de la empresa con los empleados es mala, y 7 de los 33 (21.2%) empleados consideran que es una relación excelente. La calificación ponderada del factor es de 3.61 ubicándose en una percepción mala y una desviación estándar de 3.92 que sigue mostrando la diferencia de opiniones.

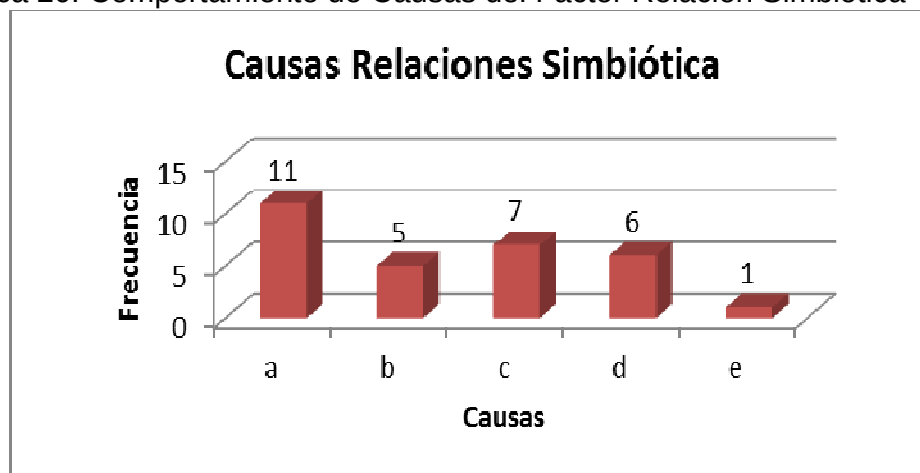
Los resultados de este factor son casi idénticos al factor de comportamiento sistémico, reflejando la diferencia entre las dos áreas, pues mientras el área operativa y/o conductores muestra una calificación de 0.85 ubicándose en una percepción mala y prácticamente un consenso con una desviación estándar de 0.93, el área administrativa valora este factor con una calificación de 7.85 ubicándose en una percepción buena.

Tabla 24. Causas del Factor Relación Simbiótica

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Los Accionistas solo velan por sus intereses.	11	37%
b) Los empleados solo velan por sus intereses.	5	17%
c) Hay desconfianza entre las partes	7	23%
d) Hay intereses por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	6	20%
e) Otras causales.	1	3%
	30	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 20. Comportamiento de Causas del Factor Relación Simbiótica



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas para el Factor Relación Simbiótica. Este escenario plantea un ambiente de desconfianza y de intereses particulares muy grande que claramente se ve reflejado en la percepción de clima de este factor. Mientras que los accionistas velan por sus propios intereses, los empleados también lo hacen de otra manera, sumado al grado de desinterés por alcanzar los objetivos comunes, muy probablemente por la falta de claridad en los objetivos y una clara divulgación de objetivos.

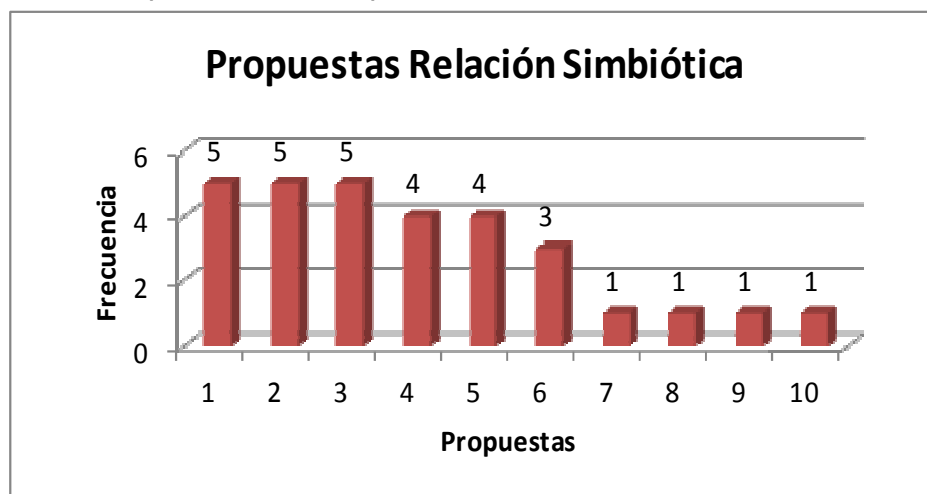
Según la tabla 24, el 37% de los empleados perciben que la empresa solo vela por los intereses de los socios o accionistas, mostrando recelo en el personal, el 23% de los empleados manifiestan que existe desconfianza entre las partes, seguido de una desmotivación por el realizar las labores de forma adecuada con un 20% y un 17% de los empleados consideran que los empleados velan por sus propios intereses.

Tabla 25. Propuestas Factor Relación Simbiótica

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	Capacitarnos para lo que buscan	5	17%
2	Relacionarnos mejor	5	17%
3	Trabajo en equipo	5	17%
4	Creer en nosotros	4	13%
5	No sabe	4	13%
6	Mayor integración y condiciones	3	10%
7	Asociados al margen de la decisión	1	3%
8	Que accionistas y directivos se preocupen por empleado	1	3%
9	Mejorar el control de pasajeros	1	3%
10	Trabajar en normas internas de relación	1	3%
Total		30	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 21. Comportamiento Propuestas Relación Simbiótica



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el Factor Relación Simbiótica.

Para este factor se observa un número importante de propuestas por parte de los empleados aunque un tanto confusas, del análisis de las mismas y de acuerdo con la tabla 25, podemos concluir de manera general que 63% (19 empleados) de las propuestas tienen que ver con procesos de integración a través de divulgaciones claras de objetivos, capacitación en trabajo en equipo y mayor confianza en los empleados. El 10% (3 empleados) manifiestan que debe existir una mayor integración y claridad en las condiciones de trabajo. El 13% (4 empleados) no sabe que propuestas plantear, y el 12% (4 empleados) mencionan planes asociados a la no injerencia de propietarios en las decisiones administrativa, trabajar en normas internas de relación, mayor preocupación por el empleado y mejorar el control de pasajeros.

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

Resultados del Factor Liderazgo. La tabla 26 muestra que la calificación ponderada de este factor es de 4.45, ubicándose en una percepción de clima como malo, además de una alta dispersión de las calificaciones que sigue mostrando polarización de opiniones. El 60.6%, es decir 20 de los 33 encuestados, presentan calificaciones entre 0 y 5, es decir percepción mala de clima, el 12.1%, es decir, 4 de los 33 encuestados presentan calificaciones entre 6 y 7, es decir una calificación de clima regular; el 21%, es decir 7 de los 33 empleados califican el factor entre 8 y 9 con una percepción de clima buena, y finalmente el 6%, es decir, 2 empleados califican el clima como excelente.

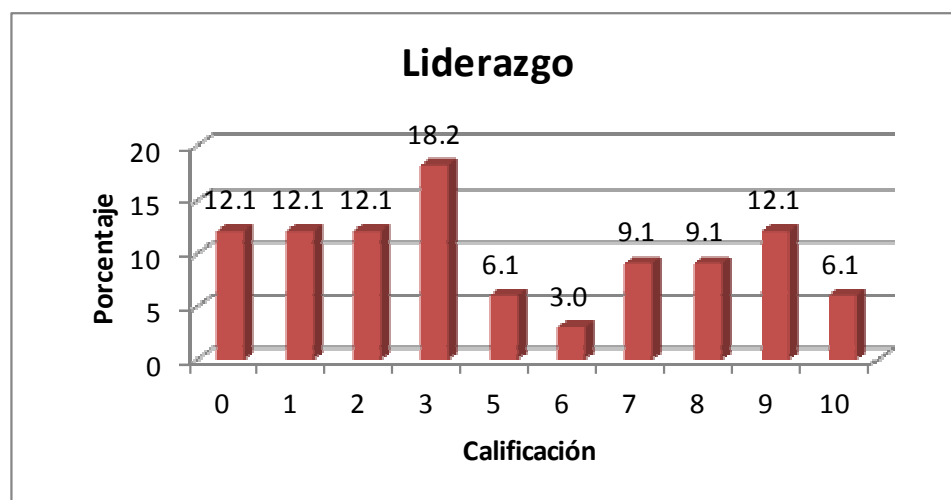
En la tabla 7 se observa que en el área operativa y/o conductores la calificación es de 2 ubicando la percepción como mala, mientras que en el área administrativa la calificación es de 8.23 ubicando la percepción de clima como buena

Tabla 26. Resultado Liderazgo

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	4	12,1	12,1	12,1
1	4	12,1	12,1	24,2
2	4	12,1	12,1	36,4
3	6	18,2	18,2	54,5
5	2	6,1	6,1	60,6
6	1	3,0	3,0	63,6
7	3	9,1	9,1	72,7
8	3	9,1	9,1	81,8
9	4	12,1	12,1	93,9
10	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	
Calificación Promedio		4.45	Desviación	3.39
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 22. Comportamiento porcentual Liderazgo



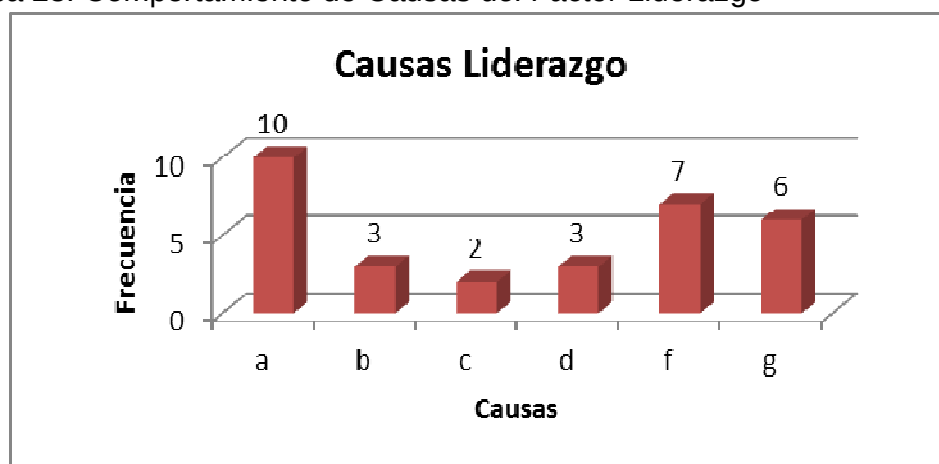
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Tabla 27. Causas del Factor Liderazgo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	10	32%
b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.	3	10%
c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.	2	6%
d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que por el contrario tiende a desmotivarnos.	3	10%
f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	7	23%
g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	6	19%
	31	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 23. Comportamiento de Causas del Factor Liderazgo



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Liderazgo. Este punto es de vital importancia tanto como los demás dentro de una organización, pues deja ver que la persona encargada de liderar a sus colaboradores no tiene la capacidad o el talento para adelantar dicha tarea, más que eso, este factor debe ser nato en la persona que dirige. La tabla indica que el 32% de los encuestados aducen que el jefe no tiene o no saca el tiempo necesario para dedicarle al personal en asuntos de tipo formal e informal que les aqueja, seguido de una labor rutinaria que lo absorbe y no le deja ver más allá los cambios que piden su funcionarios, calificado aquí con un 23% y seguido otro punto relevante el que no hay una preocupación sincera por conocer del personal y sus vidas o lo que ellos requieren para mejorar en su desempeño con un 19%, ratificando el desconocimiento administrativo para generar mejoras en los

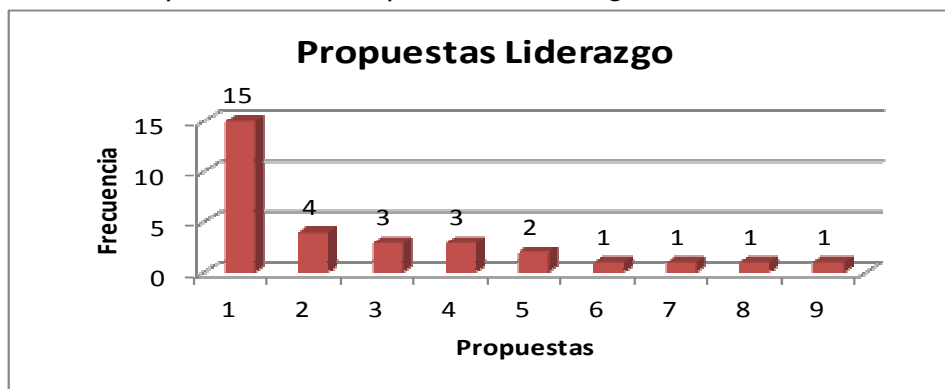
niveles jerárquicos y disposición del personal al no ubicar personas idóneas que le permita acercarse a sus colaboradores, causas que aducen un 10% de los encuestados. Por los demás puntos se denota que no hay muestra alguna en este punto que genere al personal la motivación y empuje para el logro de su trabajo y el sentido de pertenencia que se requiere.

Tabla 28. Propuestas Factor Liderazgo

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	No Sabe	15	48%
2	Manejo Del Tiempo	4	13%
3	Capacitación Al Personal Al Respecto	3	10%
4	Capacitar Al Jefe	3	10%
5	Que Se Mas Inspirador	2	6%
6	Escucha Opiniones E Ideas De Trabajadores	1	3%
7	Estar Mas Cerca Al Empleado	1	3%
8	Mayor Preocupacion Por La Persona	1	3%
9	Que Hable Con El Empleado Sobre Su Parte Personal	1	3%
Total		31	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 24. Comportamiento Propuestas Liderazgo



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el Factor Liderazgo. De acuerdo con la tabla 28, el 48% de los empleados encuestados manifiesta que no sabe de planes a sugerir al respecto, probablemente por el desinterés que puedan tener, o por la baja credibilidad que tienen en sus líderes. El 32% de los empleados, es decir 7 de 31, aducen planes asociados a la capacitación del jefe en temas de liderazgo, el resto de colaboradores, es decir el 19% manifiestan la necesidad de que el líder desarrolle habilidades fundamentales en la materia, tales como:

inspiración, preocupación por el colaborador, liderazgo participativo y escucha activa.

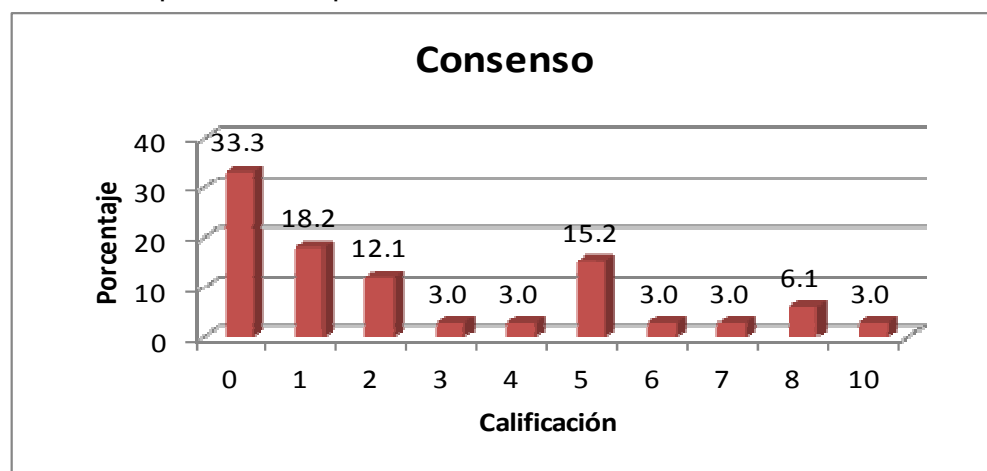
6.2.8. Consenso. ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

Tabla 29. Resultado Consenso

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	11	33,3	33,3	33,3
1	6	18,2	18,2	51,5
2	4	12,1	12,1	63,6
3	1	3,0	3,0	66,7
4	1	3,0	3,0	69,7
5	5	15,2	15,2	84,8
6	1	3,0	3,0	87,9
7	1	3,0	3,0	90,9
8	2	6,1	6,1	97,0
10	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	
Calificación Promedio		2.58	Desviación	2.88
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 25. Comportamiento porcentual Consenso



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Resultados del Factor Consenso. En la tabla 29 muestra que la calificación ponderada de este factor es de 2.58 que la ubica en una percepción de malo, con una desviación estándar 2.88 que muestra al igual que los factores anteriores una polarización entre las dos áreas de la organización como lo veremos más adelante.

El 84.8% de los empleados, es decir 28 de 33 califican el factor entre 0 y 5 con una percepción mala. El 6% de los empleados, es decir 2 de 33 califican el factor entre 6 y 7 con una percepción regular. El 6.1% de los empleados, es decir 2 de 33 califican el factor como bueno y el 3% de los empleados, es decir 1 de 33, califican el factor como excelente.

La tabla 7 muestra que el área operativa y/o conductores califica el factor con 0.70 ubicándose en una percepción mala y con una dispersión de 0.80, es decir casi en consenso, mientras que el área administrativa califica el factor con 5.36 como regular y una desviación estándar de 2.58 relativamente alta.

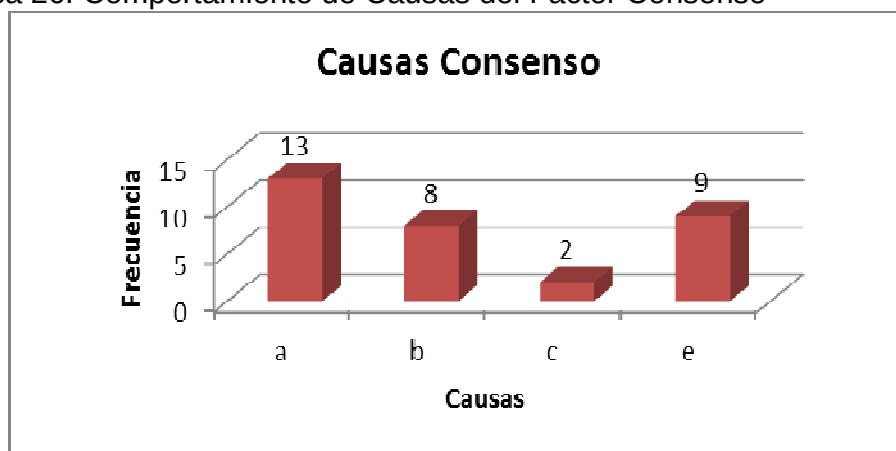
Tabla 30. Causas del Factor Consenso

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.	13	41%
b) Las decisiones importantes por lo general ya esta tomadas antes de darse las reuniones.	8	25%
c) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.	2	6%
e) En general, la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.	9	28%
	32	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Consenso. Como se veía en uno de los puntos anteriores, se ratifica la percepción del personal mostrado en la tabla 30 que no son tenidos en cuenta para decisiones importantes dentro de la organización, calificando este aspecto un total del 41%, es decir 13 de los 32 empleados, sumada al 25% de los empleados, identificándose 8 de 32 que coinciden en que las decisiones ya vienen tomadas con antelación a su conocimiento, dejando sin participación alguna a discusión por parte del personal distinto a la junta y gerencia. Igualmente el 28% de los empleados, es decir 9 de 32, manifiesta que la información es compartida solo con algunas personas de manera previa a las reuniones y el 6% (2 empleados) consideran que existen subgrupos en la empresa que manejan las decisiones a su favor.

Gráfica 26. Comportamiento de Causas del Factor Consenso



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

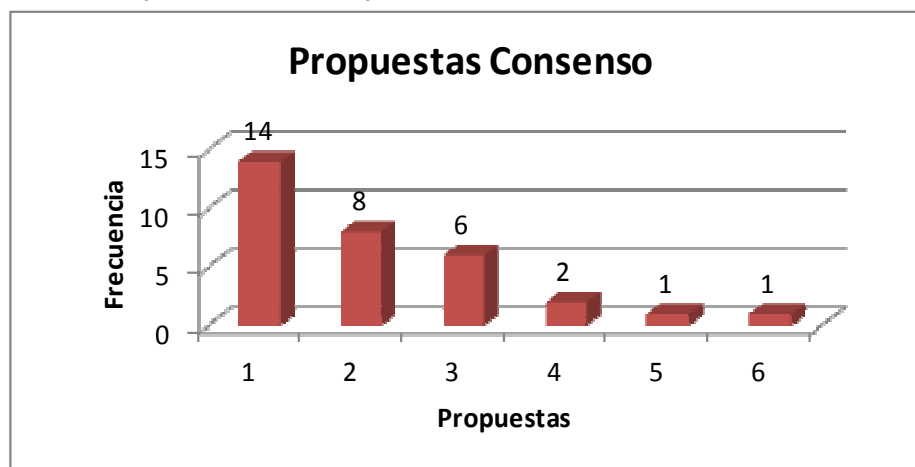
Soluciones planteadas por empleados para el Factor Consenso. La tabla No. 31 indica que el 44% de los empleados, 14 de 32 manifiestan no saber que planes implementar para resolver esta situación, seguramente porque desde su posición consideran que no hay nada que hacer con el tema. El 25% de los empleados, 8 de 32 manifiestan que se debe permitir la participación de los empleados en las decisiones que les impactan, el 25% de los encuestados, 8 de 32 manifiestan que es importante que las propuestas y los problemas se den a conocer a los empleados para permitir su participación en las decisiones antes de ser tomadas.

Tabla 31. Propuestas Factor Consenso

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	No sabe	14	44%
2	Permitir la participación de nosotros	8	25%
3	Dar a conocer las propuestas antes de decidir	6	19%
4	Darnos a conocer el problema para permitirnos opinar	2	6%
5	Directivos más receptivos	1	3%
6	Para bloquear si nos buscan antes	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 27. Comportamiento Propuestas Consenso



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

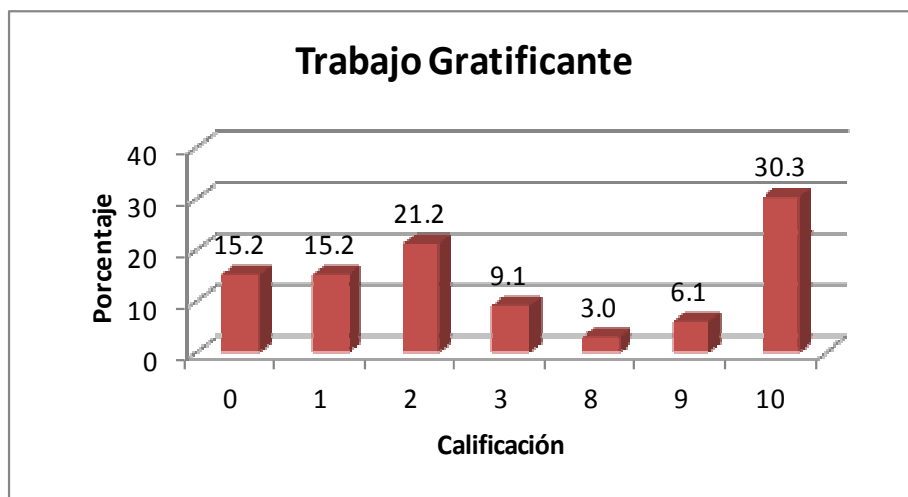
6.2.9. Trabajo Gratificante. ¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representa un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

Tabla 32. Resultado Trabajo Gratificante

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	5	15.2	15.2	15.2
1	5	15.2	15.2	30.3
2	7	21.2	21.2	51.5
3	3	9.1	9.1	60.6
8	1	3.0	3.0	63.6
9	2	6.1	6.1	69.7
10	10	30.3	30.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		4.67	Desviación	4.21
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 28. Comportamiento porcentual Trabajo Gratificante



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Resultados del Factor Trabajo Gratificante. La tabla 32 muestra que la calificación ponderada de este factor es de 4.67 que la ubica en una percepción de malo, con una desviación estándar 4.21 que sigue mostrando polarización entre las dos áreas de la organización.

El 60.6% de los empleados, es decir 20 de 33 califican el factor entre 0 y 3 con una percepción mala. El 9.1% de los empleados, 3 de 33 califican el factor entre 8 y 9 con una percepción buena. El 30% de los empleados, 10 de 33 califican el factor como excelente, y es tal vez uno de los factores que con mayor frecuencia los han calificado en 10.

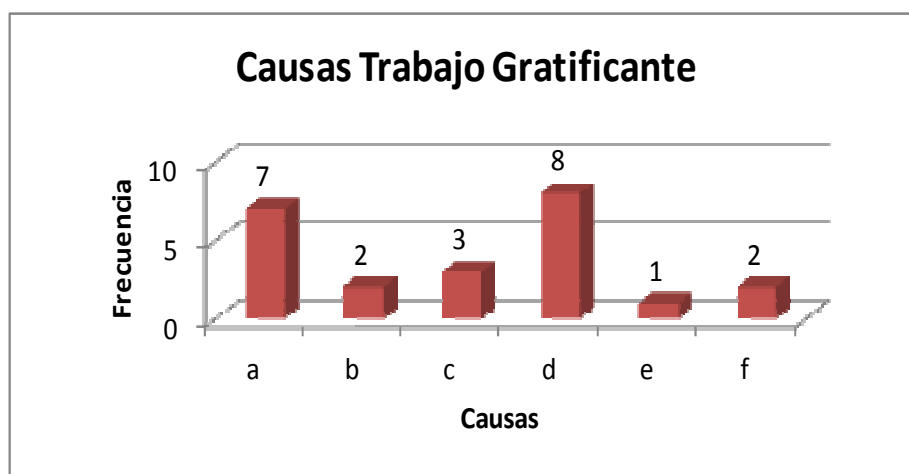
La tabla 7 muestra que el área operativa y/o conductores califica el factor con 1.40 ubicándose en una percepción mala y con una dispersión de 1.05, es decir casi en consenso, mientras que el área administrativa califica el factor con 9.69 con una percepción de Bueno y una desviación estándar de 0.63 es decir, casi consenso.

Tabla 33. Causas del Factor Trabajo Gratificante

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	7	30%
b) Solo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	2	9%
c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y en general para expresarme.	3	13%
d) No estoy aun capacitado para asumir el cargo que mas me gustaría desempeñar.	8	35%
e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.	1	4%
f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.	2	9%
Total	23	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 29. Comportamiento de Causas del Factor Trabajo Gratificante



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Trabajo Gratificante. Este punto es relevante dentro de la percepción pues está más sujeto a la realidad misma de sus capacidades que a lo que realmente se da dentro de la organización, dicho de otra manera se califican como no estar capacitados para asumir otro cargo lo cual es un traba para sus aspiraciones personales, tanto dentro de la organización como en el sentido mismo de dejar el puesto e irse a otra empresa, como lo muestra la tabla 33 se ubican un total del 35% de los empleados negativo en sus capacidades, seguido de un 30% de empleados donde así les guste el cargo este es demasiado rutinario y simple lo cual lo convierte en una actividad desmotivante, fuera de que

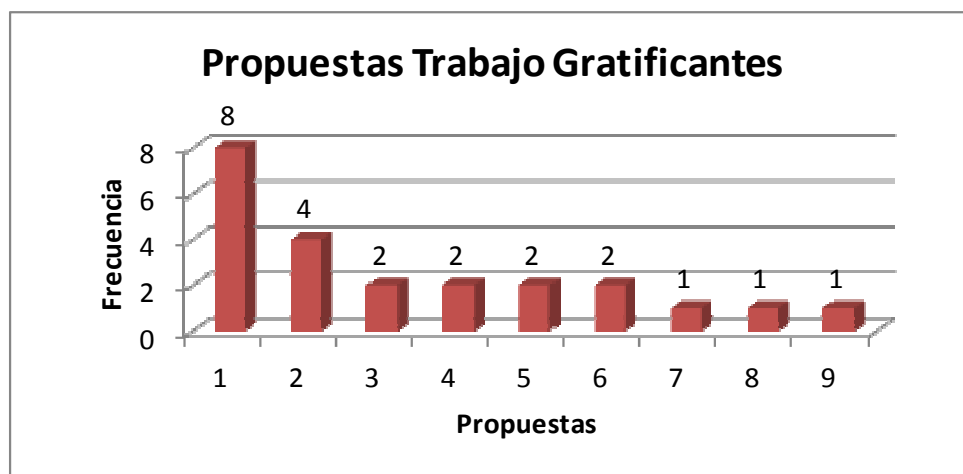
reconocen entre líneas que su nivel académico es muy precario siendo esto otro factor limitante, un 13% de los empleados, indican que en general el trabajo no es gratificante debido a las limitaciones altas en un gran número del personal.

Tabla 34. Propuestas Factor Trabajo Gratificante

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	Capacitación	8	35%
2	Mejorar el salario	4	17%
3	Mejorar en todo	2	9%
4	No sabe	2	9%
5	Posibilidades de ascenso	2	9%
6	Un sistema de rotación de funcionarios	2	9%
7	Interés por empleados	1	4%
8	Mejorar al menos las condiciones	1	4%
9	Realizar estudio para definir cargos y habilidades	1	4%
Total		23	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 30. Comportamiento Propuestas Trabajo Gratificante



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el Factor Trabajo Gratificante. La tabla 34 muestra que el 35% de los empleados (8 de 23) plantean mayor capacitación, el 17% (4 de 23) consideran que mejorando el salario se puede mejorar el factor, el 18% de los empleados manifiestan que se debe implementar un sistema de rotación de empleados y mejorar las posibilidades de ascenso.

De otra parte, existe un grupo de 2 empleados que representa el 9% que no saben que planes proponer, y el 21% (5 de 23) de los empleados aducen planes asociados a mejorar el interés por el empleado, mejorar las condiciones en general y realizar estudio de cargos y habilidades

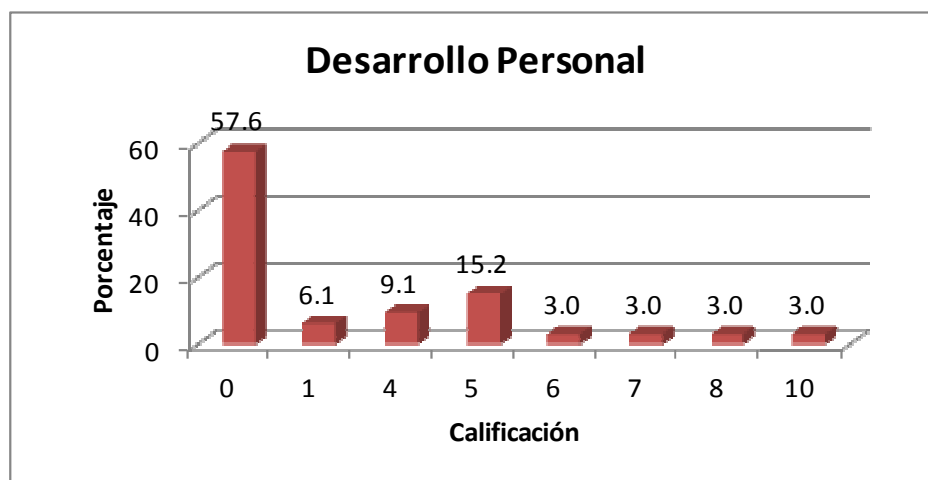
6.2.10. Desarrollo Personal. ¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

Tabla 35. Resultado Desarrollo Personal

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	19	57.6	57.6	57.6
1	2	6.1	6.1	63.6
4	3	9.1	9.1	72.7
5	5	15.2	15.2	87.9
6	1	3.0	3.0	90.9
7	1	3.0	3.0	93.9
8	1	3.0	3.0	97.0
10	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		2.12	Desviación	2.93
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 31. Comportamiento porcentual Desarrollo Personal



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Resultados del Factor Desarrollo Personal. La tabla 35 muestra que la calificación ponderada de este factor es de 2.12 que la ubica en una percepción de malo, con una desviación estándar 2.93 que muestra una relativa dispersión de las opiniones.

El 87.9% de los empleados, es decir 29 de 33 califican el factor entre 0 y 5 con una percepción mala. El 6% de los empleados, es decir 2 de 33 califican el factor entre 6 y 7 con una percepción regular, el 3% de los empleados, es decir 1 de 33 califican en 8 con una percepción buena. El 3% de los empleados, es decir 1 de 33 califican el factor como excelente.

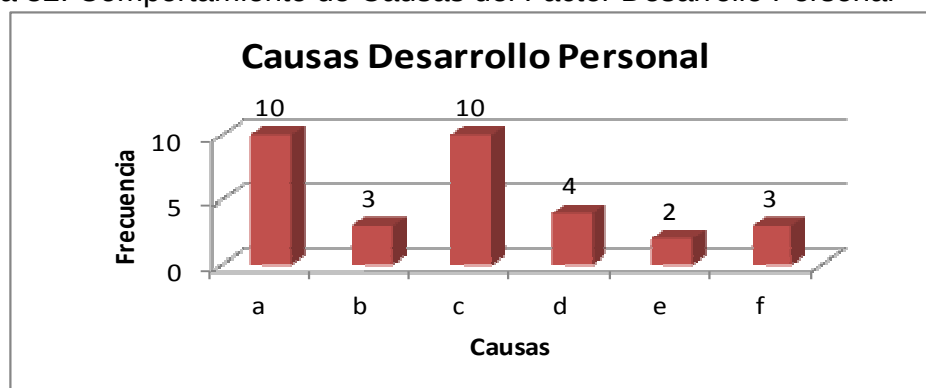
La tabla 7 muestra que el área operativa y/o conductores califica el factor con 0.05 ubicándose en una percepción mala y con una dispersión de 0.22, es decir casi en consenso, mientras que el área administrativa califica el factor con 5.31 con una percepción de regular y una desviación estándar de 2.18 es decir, relativamente dispersa.

Tabla 36. Causas del Factor Desarrollo Personal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.	10	31%
b) Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas.	3	9%
c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horario laboral	10	31%
d) La organización carece de los recursos necesarios para ello.	4	13%
e) A la organización, tal mejoramiento no parece importarle.	2	6%
f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	3	9%
	32	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 32. Comportamiento de Causas del Factor Desarrollo Personal



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

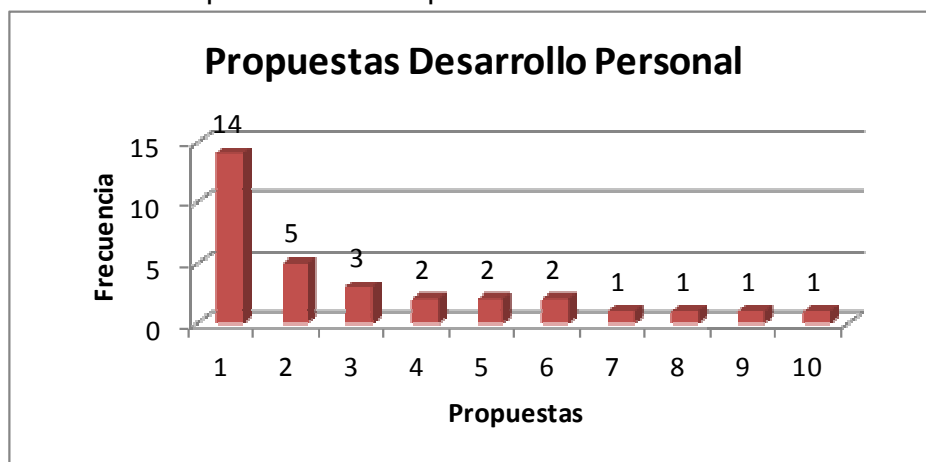
Causas del Factor Desarrollo Personal. La tabla indica que el 72% de los empleados, 23 de los 32 manifiestan que la empresa no les ofrece posibilidades de formación, que no obtienen los permisos para hacerlo y que las posibilidades solo se brindan a algunas personas. El 13% de los empleados, 4 de 32 consideran que la empresa no cuenta con los recursos para el desarrollo y formación de los empleados. El 6% considera que no es importante para la empresa este tipo de factores y el 9% considera que las funciones que desempeña no estimulan su desarrollo.

Tabla 37. Propuestas Factor Desarrollo Personal

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	Capacitación	14	44%
2	Prestamos de estudio	5	16%
3	No sabe	3	9%
4	Ayudarnos con dinero para estudiar	2	6%
5	Becas de estudio	2	6%
6	Invertir en nosotros	2	6%
7	Cursos del Sena	1	3%
8	Interesarse por los empleados	1	3%
9	Promover el estudio	1	3%
10	Que den permisos para estudiar	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 33. Comportamiento Propuestas Desarrollo Personal



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el factor Desarrollo Personal. La tabla 37 indica que las propuestas más relevantes que los empleados plantean para mejorar este aspecto, se encuentra un 44% planteada por 14 empleados asociado a que la empresa debe brindar procesos de capacitación, un 28% de los empleados, 9 de 32 manifiesta que la empresa debe apoyar con dinero, becas o prestamos de estudio

De otra parte, un 9% de los empleados, 3 de 32 no saben que planes plantear para mejorar este factor.

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

Resultados del Factor Elementos de Trabajo. La tabla 38 muestra que la calificación ponderada de este factor es de 6.76 que la ubica en una percepción de regular, con una desviación estándar 2.95 que muestra una relativa dispersión de las opiniones.

El 39.4% de los empleados, es decir 13 de 33 califican el factor entre 0 y 5 con una percepción mala. El 15.2% de los empleados, es decir 5 de 33 califican el factor entre 6 y 7 con una percepción regular, el 9.1% de los empleados, es decir 3 de 33 califican en 8 con una percepción buena, y el 36.4% de los empleados, es decir 12 de 33 califican el factor como excelente.

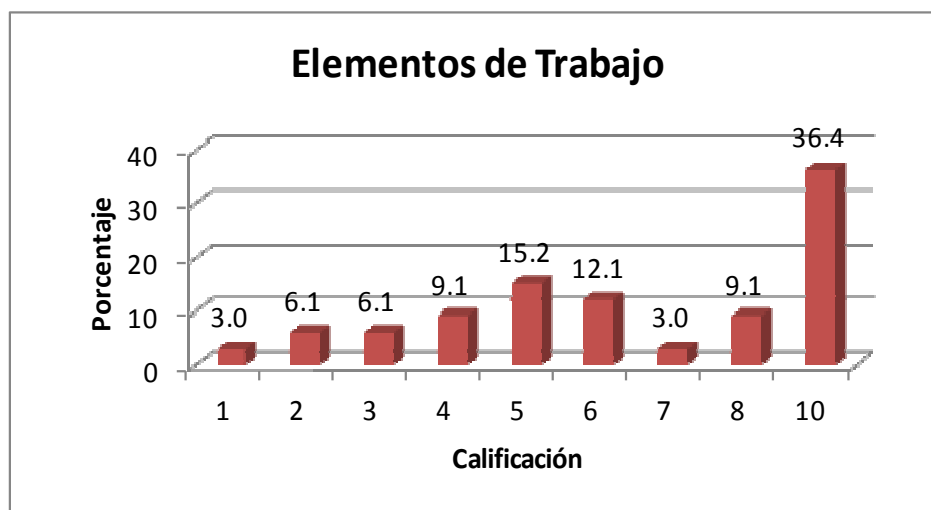
La tabla 7 indica que el área operativa y/o conductores califica el factor con 5.10 ubicándose en una percepción regular y con una dispersión de 2.20, mientras que el área administrativa califica el factor con 9.31 con una percepción buena y una desviación estándar de 1.97 es decir, relativamente cercanas las opiniones del grupo evaluado.

Tabla 38. Resultado Elementos de Trabajo

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	3.0	3.0	3.0
2	2	6.1	6.1	9.1
3	2	6.1	6.1	15.2
4	3	9.1	9.1	24.2
5	5	15.2	15.2	39.4
6	4	12.1	12.1	51.5
7	1	3.0	3.0	54.5
8	3	9.1	9.1	63.6
10	12	36.4	36.4	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		6.76	Desviación	2.95
Calificación Cualitativa			Regular	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 34. Comportamiento porcentual Elementos de Trabajo



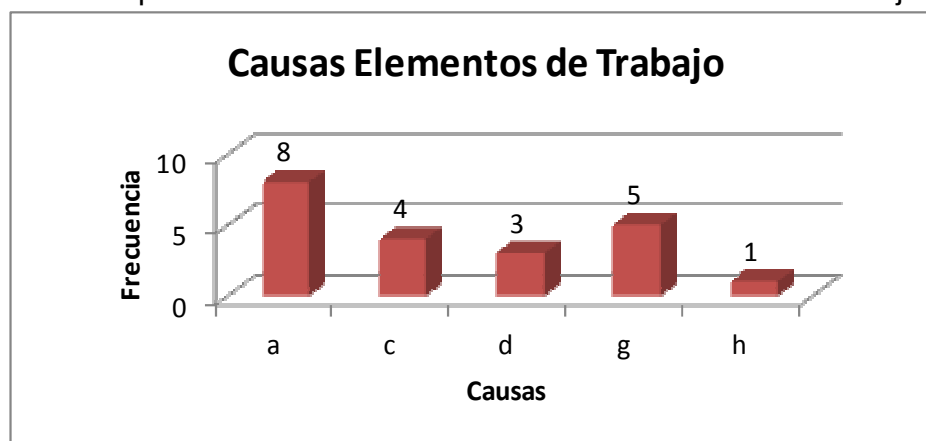
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Tabla 39. Causas del Factor Elementos de Trabajo

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) En general los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.	8	38%
c) No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.	4	19%
d) Los buenos elementos son escasos, y hay que compartirlos entre varias personas.	3	14%
g) La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.	5	24%
h) Otras causas.	1	5%
	21	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 35. Comportamiento de Causas del Factor Elementos de Trabajo



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Elementos de Trabajo. El porcentaje mayor en este aspecto está dirigido a lo obsoleto o ineficiente de los elementos de trabajo, cabe anotar que para el área operativa se refieren a los autos, lo cual deja mucho que pensar, percepción que se muestra en la tabla 39 y está dada por el 38% de los encuestados (8 de 21 empleados), aquí entran implicaciones como el mantenimiento preventivo que no se hace, y el estado general de los vehículos, desmotivante para ellos pues su salario se ve afectado por no ganar mientras el carro está en el taller, y se ve respaldada dicha percepción por la falta de planeación en las actividades conducentes al desarrollo normal de la labor a

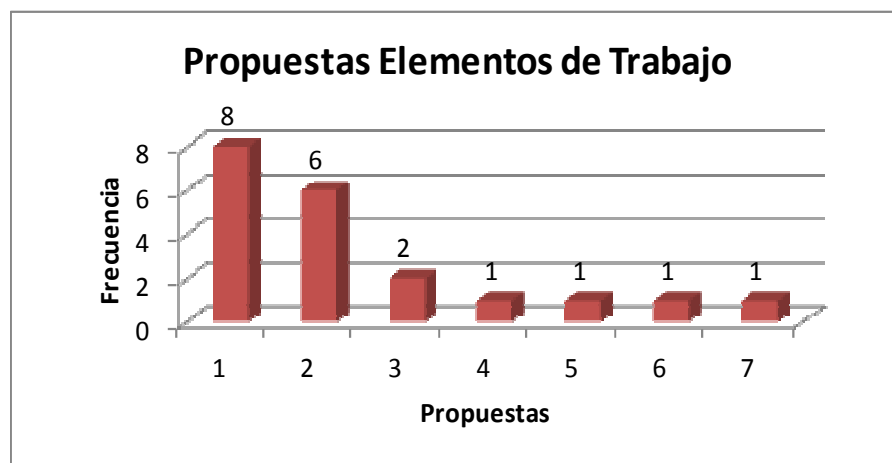
realizar calificándola como el segundo factor de importancia indicado por el 24% de los encuestados (5 de 21 empleados), y con mayor razón la no preocupación por no conseguir elementos de calidad calificada con el 19% (4 de 21 empleados), fuera de tener que compartir lo poco bueno con los demás, calificado por el 14% (3 de 21 empleados), este factor está casi parejo lo cual indica la falta de planeación en la programación de las actividades y la escogencia de productos idóneos con buena calidad, al menos en lo operacional. Los empleados del área administrativa en general están a gusto con los elementos de trabajo.

Tabla 40. Propuestas Factor Elementos de Trabajo

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	Comprar busetas nuevas	8	40%
2	Reposición de equipos	6	30%
3	Hacer buen mantenimiento	2	10%
4	Aire acondicionado al bus	1	5%
5	Comprar mejores equipos	1	5%
6	Mejores busetas	1	5%
7	Disminuir los elementos sobre el escritorio	1	5%
Total		20	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 36. Comportamiento Propuestas Elementos de Trabajo



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el Factor Elementos de Trabajo.

La tabla 40 muestra que de las propuestas más relevantes que los empleados plantean para mejorar este aspecto, se encuentra un 70% planteada por 14 empleados, asociado a la compra de busetas nuevas y reposición de equipos, de otra parte 2 empleados que representan el 10% de los proponentes consideran importante realizar un adecuado mantenimiento, principalmente a las busetas.

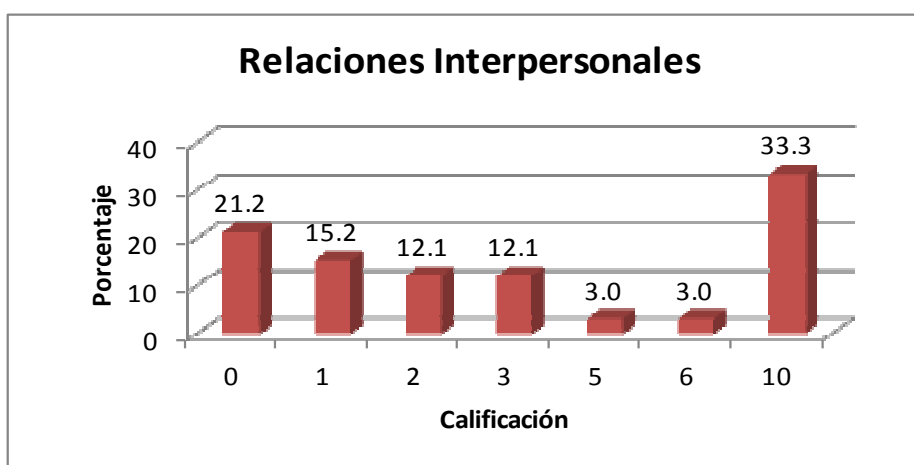
6.2.12. Relaciones Interpersonales. ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

Tabla 41. Resultado Relaciones Interpersonales

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	7	21.2	21.2	21.2
1	5	15.2	15.2	36.4
2	4	12.1	12.1	48.5
3	4	12.1	12.1	60.6
5	1	3.0	3.0	63.6
6	1	3.0	3.0	66.7
10	11	33.3	33.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		4.42	Desviación	4.23
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 37. Comportamiento porcentual Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Resultados del Factor Relaciones Interpersonales. La tabla 41 indica que la calificación ponderada de este factor es de 4.42 que la ubica en una percepción de malo, con una desviación estándar 4.23 que mantiene la dinámica de la mayoría de factores en una polarización de opiniones entre el área administrativa y operativa y/o conductores.

El 63.6% de los empleados, es decir 21 de 33 califican el factor entre 0 y 5 con una percepción mala. El 3% de los empleados, es decir 1 de 33 califican el factor en 8 con una percepción bueno, y el 33.3% de los empleados, es decir 11 de 33 califican el factor como excelente.

La tabla 7 indica que el área operativa y/o conductores califica el factor con 1.50 ubicándose en una percepción mala y con una dispersión de 1.40, mientras que el área administrativa califica el factor con 8.92 con una percepción buena y una desviación estándar de 2.9 es decir, las opiniones moviéndose entre percepciones de climas regulares y excelentes.

Tabla 42. Causas del Factor Relaciones Interpersonales

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) En general las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	3	14%
b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	6	27%
d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.	2	9%
e) Hay conflictos entre personas y áreas, sin solucionar.	2	9%
f) Falta más libertad de expresión.	1	5%
h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	4	18%
i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.	4	18%
	22	100%

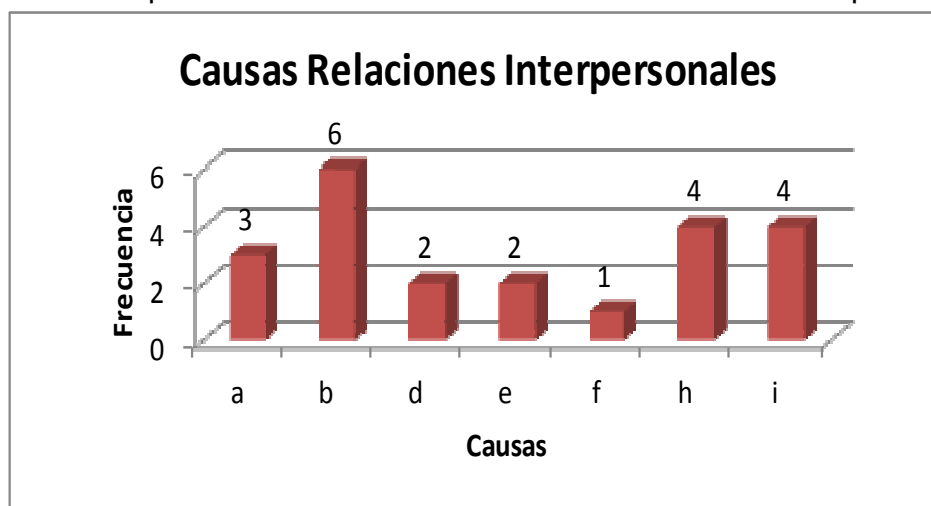
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Relaciones Interpersonales. De acuerdo con los resultados en el análisis de las causas mostrados en la tabla 42, se observa un alto nivel de irrespetos entre los compañeros, percepción identificada fundamentalmente en el trato de los conductores con las personas de apoyo y entre ellos mismos, causas

identificadas por el 27% (6 de 22 empleados), adicionalmente, otra causa representativa es el hecho que las personas dentro de la misma empresa se conocen muy poco, lo que impide una relación más fraterna y que fue identificado por el 14% (3 de 22 empleados); unido a estas dos causas, también tenemos el

hecho que en la empresa predomina la autocracia y arrogancia de los propietarios de busetas y algunas personas del área administrativa, situación identificada por el 18% (4 de 22 empleados). Por último encontramos que 4 de las 22 personas, es decir el 18% considera que el comportamiento de las personas de la compañía no está enmarcado dentro de los valores promulgados por la empresa.

Gráfica 38. Comportamiento de Causas del Factor Relaciones Interpersonales



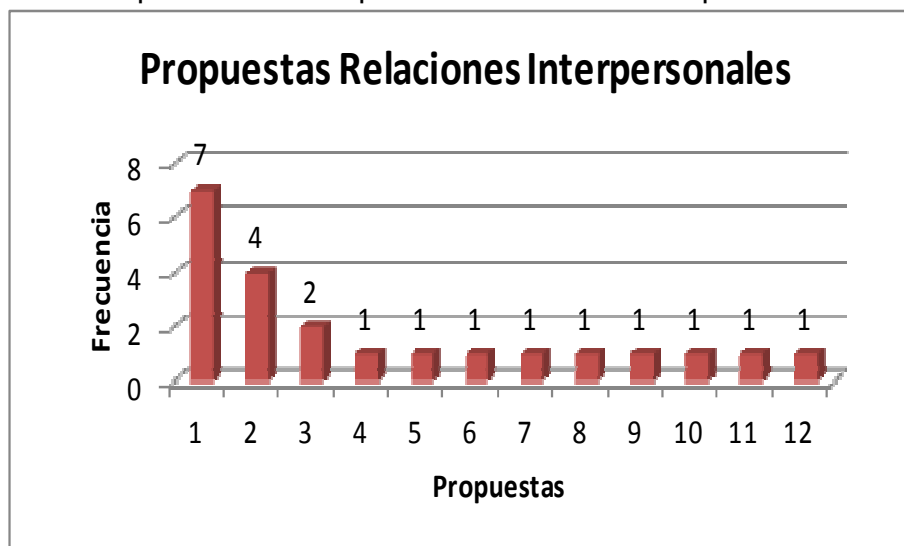
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Tabla 43. Propuestas Factor Relaciones Interpersonales

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	No sabe	7	32%
2	Capacitar en atención al cliente y relaciones	4	18%
3	Respeto entre todos	2	9%
4	Contratación de mejor personal	1	5%
5	Faltan filtros al ingreso laboral	1	5%
6	Mejorar el nivel de educación al contratarnos	1	5%
7	Mejorar en educación	1	5%
8	Falta integración de grupo	1	5%
9	Fomentarse el respeto por el otro	1	5%
10	Mayor confianza en el trabajador	1	5%
11	Mejor trato	1	5%
12	Tenernos en cuenta para mejorar en todo	1	5%
Total		22	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 39. Comportamiento Propuestas Relaciones Interpersonales



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el Factor relaciones Interpersonales. En la tabla 43 se observa que el 32% de los empleados no saben que planes plantear frente a las causas que ellos mismo identifican, el 28%, es decir 6 de los 22 empleados consideran que planes tendientes a la capacitación y educación en temas específicos podrían aportar de manera importante a la resolución de los problemas.

Entre otros planes, se destacan algunos asociados a fomentar el respeto entre todos que proponen 4 de los 22 empleados que representan el 19%, otros plantean mejorar los filtros en la contratación exigiendo más en los temas educativos y de formación, propuesta que realizan 2 de los 22 empleados, es decir el 10%, y por último encontramos planes asociados a la integración de las personas, brindar mayor confianza al empleado y tenerlos en cuenta en los procesos de cambio y toma de decisiones, cada uno de estos planes con el 5% de participación.

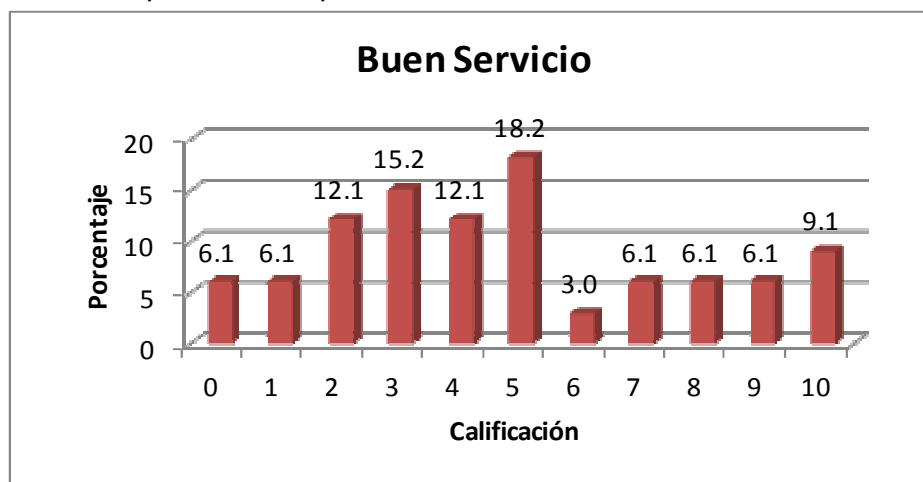
6.2.13. Buen Servicio. ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

Tabla 44. Resultado Buen Servicio

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	2	6.1	6.1	6.1
1	2	6.1	6.1	12.1
2	4	12.1	12.1	24.2
3	5	15.2	15.2	39.4
4	4	12.1	12.1	51.5
5	6	18.2	18.2	69.7
6	1	3.0	3.0	72.7
7	2	6.1	6.1	78.8
8	2	6.1	6.1	84.8
9	2	6.1	6.1	90.9
10	3	9.1	9.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		4.7	Desviación	2.92
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 40. Comportamiento porcentual Buen Servicio



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Resultados del Factor Buen Servicio. La tabla 44 muestra que la calificación ponderada de este factor es de 4.7 que la ubica en una percepción de malo, con una desviación estándar 2.92 que muestra que la percepción de clima de los empleados se mueve entre malo y regular.

El 69.7% de los empleados, es decir 23 de 33 califican el factor entre 0 y 5 con una percepción mala. El 9.1% de los empleados, es decir 3 de 33 califican el factor entre 6 y 7 con una percepción regular del clima, el 12.2% de los empleados, es decir 4 de 33 califican el factor entre 8 y 9 con una percepción buena del clima, y el 9.1% de los empleados, es decir 3 de 33 el factor como excelente percepción del clima.

En la tabla 7 se observa que el área operativa y/o conductores califica el factor con 2.8 ubicándose en una percepción mala y con una dispersión de 1.54, mientras que el área administrativa califica el factor con 7.62 con una percepción buena y una desviación estándar de 1.94 es decir, las opiniones se mueven entre percepciones de climas regular y bueno.

Tabla 45. Causas del Factor Buen Servicio

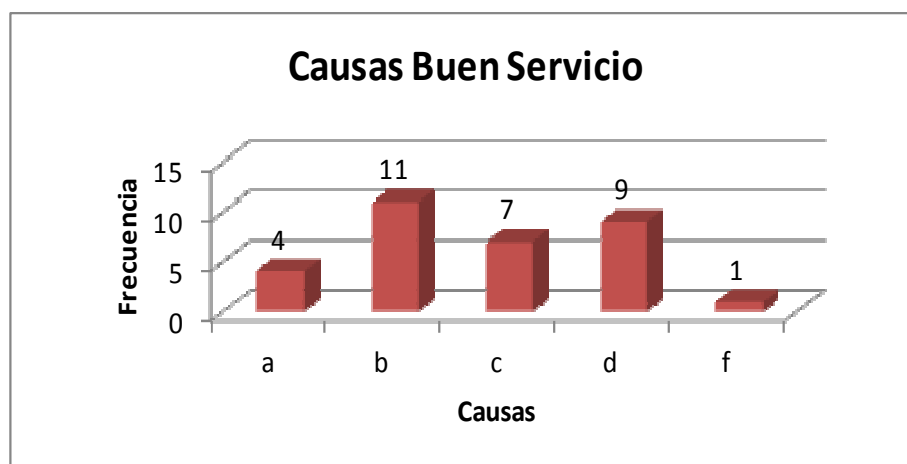
Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Algunos trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con estas características.	4	13%
b) En general, la calidad de estos trabajos deja mucho que desear.	11	34%
c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.	7	22%
d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece sin atenderse a los requerimientos.	9	28%
f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.	1	3%
	32	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Buen Servicio. De los datos mostrados en la tabla 45 se puede observar que en general los empleados reconocen que las principales causas de los problemas de este factor son las asociadas a que la calidad de los trabajos que realizan los empleados dejan mucho que desear, aspecto manifestado por el 34% de los empleados que calificaron, representados en 11 de los 32 empleados, seguido de un factor asociado a que los funcionarios entregan sus trabajo sin las características de calidad definidas, así lo reconoce el 28% de los empleados que representan 9 de los 32 encuestados. En contraste, el 22% de los empleados, es decir 7 de los 32, manifiestan que en general los trabajos son buenos aunque se presentan algunas oportunidades de mejora.

Como se puede observa, el 62% de los encuestados considera que la calidad de los trabajos no es buena y se puede inferir la inexistencia de estándares de calidad y seguimiento a los mismos.

Gráfica 41. Comportamiento de Causas del Factor Buen Servicio



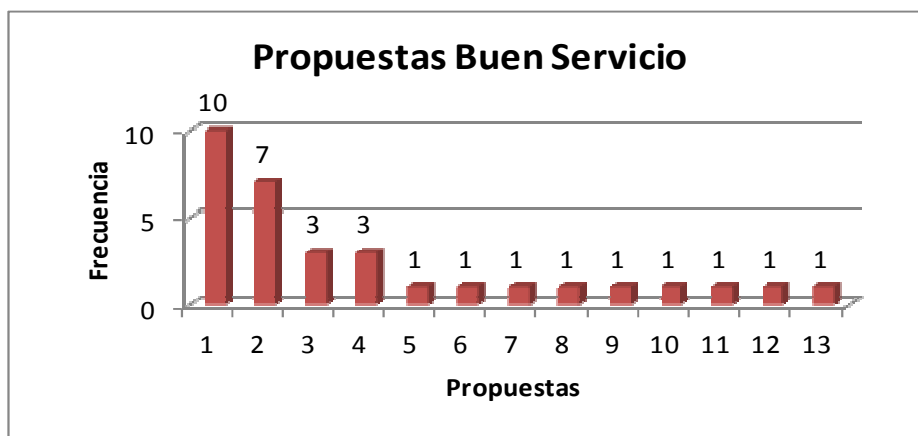
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Tabla 46. Propuestas Factor Buen Servicio

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	No sabe	10	31%
2	Mejorar la calidad	7	22%
3	Capacitación en calidad	3	9%
4	Interés por el conductor	3	9%
5	Acondicionar el sitio de descanso	1	3%
6	Crear un área de calidad	1	3%
7	Equipos nuevos	1	3%
8	Mas agilidad en el cobro recaudado	1	3%
9	Mayor claridad en las normas	1	3%
10	Mayores filtros en la contratación	1	3%
11	Promover la calidad	1	3%
12	Trabajar en equipo	1	3%
13	Un mejor proceso de entrega	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 42. Comportamiento Propuestas Buen Servicio



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el Factor Buen Servicio. En la tabla 46 se observa que el 31% de los empleados que manifestaron inconformidad en este factor, esto es, 10 empleados de los 32, no encuentran propuestas que aportar, no saben cómo se puede resolver el problema. El 90% restante de empleados, es decir 22 de los 32 empleados manifiestan diversos planes de acción, que aunque no son muy claros, de fondo pueden entender a mejorar aspectos básicos de calidad, dentro de estos planes encontramos algunos representativos como capacitación y promoción en aspectos de calidad, equipos nuevos, mejorar el proceso de recaudo, generar normas más claras y ágiles.

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

Resultados del Factor Solución de Conflictos. La calificación ponderada de este factor es de 4.67 que la ubica en una percepción mala del clima, con una desviación estándar 2.73 que muestra que la percepción de clima de los empleados se mueve entre malo y regular, lo cual se puede observar en la tabla 47.

El 66.7% de los empleados, es decir 22 de 33 califican el factor entre 0 y 5 con una percepción mala del clima. El 12.1% de los empleados, es decir 4 de 33 califican el factor entre 6 y 7 con una percepción regular del clima, el 18.2% de los empleados, es decir 6 de 33 califican el factor entre 8 y 9 con una percepción buena del clima, y el 3% de los empleados, es decir 1 de 33 el factor como excelente percepción del clima.

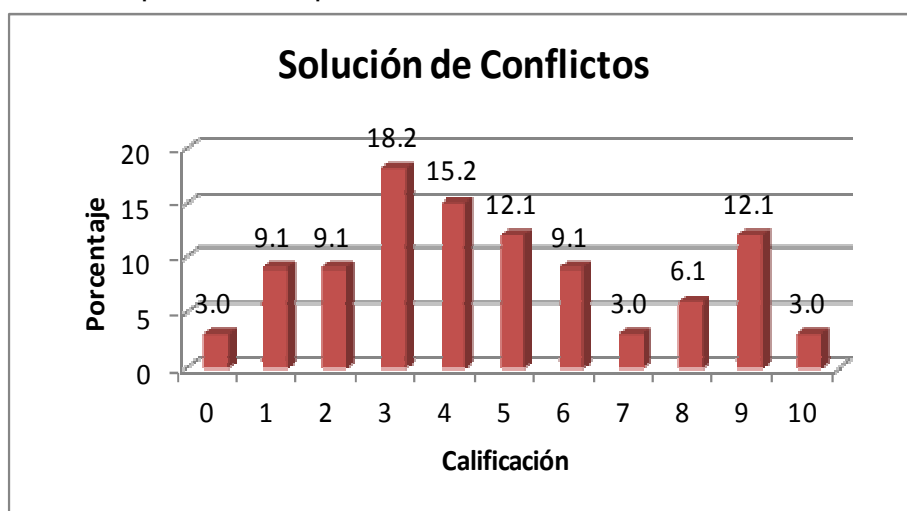
La tabla 7 muestra que el área operativa y/o conductores califica el factor con 3.25 ubicándose en una percepción mala del clima y con una dispersión de 1.45, mientras que el área administrativa califica el factor con 6.85 con una percepción buena y una desviación estándar de 2.85 es decir, las opiniones se mueven entre percepciones de climas malo y bueno.

Tabla 47. Resultado Solución de Conflictos

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	1	3.0	3.0	3.0
1	3	9.1	9.1	12.1
2	3	9.1	9.1	21.2
3	6	18.2	18.2	39.4
4	5	15.2	15.2	54.5
5	4	12.1	12.1	66.7
6	3	9.1	9.1	75.8
7	1	3.0	3.0	78.8
8	2	6.1	6.1	84.8
9	4	12.1	12.1	97.0
10	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		4.67	Desviación	2.73
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 43. Comportamiento porcentual Solución de Conflictos



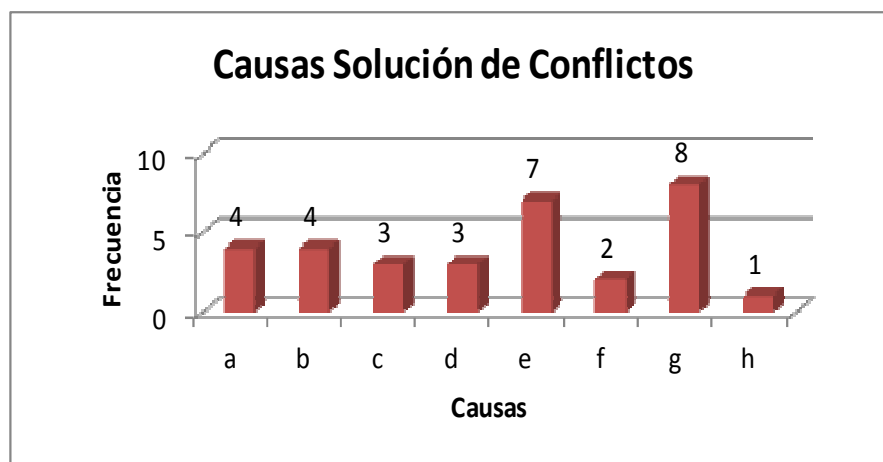
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Tabla 48. Causas del Factor de Solución de Conflictos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	4	13%
b) No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos	4	13%
c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.	3	9%
d) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	3	9%
e) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	7	22%
f) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.	2	6%
g) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	8	25%
h) Otras causales.	1	3%
	32	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 44. Comportamiento de Causas de Solución de Conflictos



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Solución de Conflictos. La tabla 48 indica que entre las causas más representativas identificadas por los empleados se encuentran que los problemas entre las personas no se solucionan de manera definitiva y se dejan resueltos a medias, manifestado por 8 empleados que representan el 25%, de igual manera, el 26% de los empleados manifiestan que en general los problemas entre funcionarios se dejan a que el tiempo los resuelva o no cuentan con la formación necesaria para resolver conflictos. Estas causas quizá están muy asociadas a lo manifestado por el 22% de los empleados, es decir 7 de 32 que

cuando se tratan de resolver los conflictos casi siempre una de las partes resulta imponiéndose.

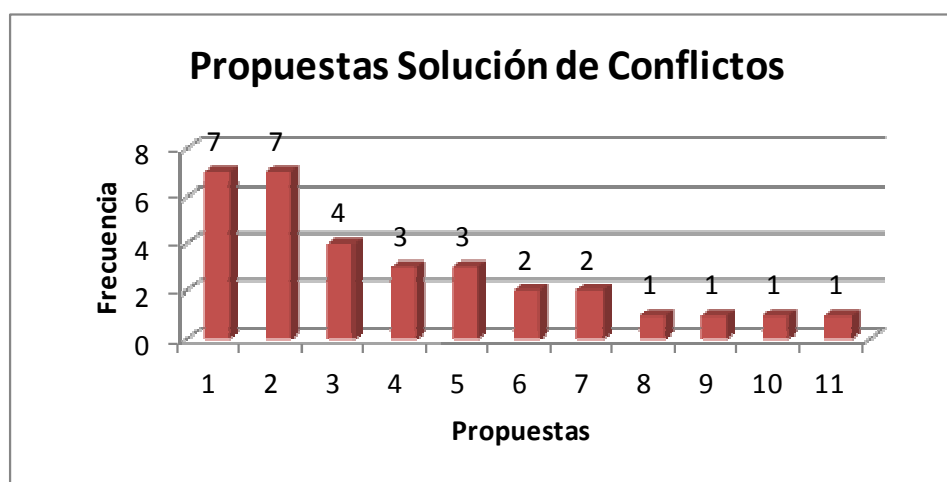
Existen otras causas identificadas como el hecho de que prestarse a una solución es mostrar signos de debilidad o que no existe conciencia que en ciertas situaciones, los intereses de la organización están por encima de los intereses particulares.

Tabla 49. Propuestas Factor Solución de Conflictos

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	Jefes apoyen en la solución	7	22%
2	No sabe	7	22%
3	Capacitación en solución de conflictos	4	13%
4	Arreglar los conflictos rápidamente	3	9%
5	Educar mejor a los conductores	3	9%
6	Adecuar procesos	2	6%
7	Poner normas correctas y claras para evitar problemas	2	6%
8	Poner normas claras, mayor participación	1	3%
9	Que existan canales en la empresa	1	3%
10	Dar a conocer bien los procesos de trabajo	1	3%
11	Escuchar y ser escuchado	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 45. Comportamiento Propuestas Solución de Conflictos



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el factor Solución de Conflictos.

Como lo muestra la tabla 49, el 22% de los empleados que manifestaron inconformidad en este factor, esto es, 10 empleados de los 32, no encuentran propuestas que aportar, igual número de personas consideran que la intervención del jefe en los conflictos puede ser una solución acertada, el 13%, es decir 4 de los 32 empleados plantean procesos de capacitación y formación en resolución de conflictos. El 44% de los empleados, es decir 14 de los 32 manifiestan diversos planes asociados a arreglar las causas raíz de los conflictos, tales como ajustar procesos, definir normas, que existan canales de comunicación formales y educar a los conductores.

6.2.15. Expresión Informal Positiva. ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

Resultados del Factor Expresión Informal Positiva. En la tabla se observa que la calificación ponderada de este factor es de 5.27 que la ubica en una percepción regular del clima, con una desviación estándar 4.03 que muestra nuevamente una clara polarización entre las dos áreas de la empresa.

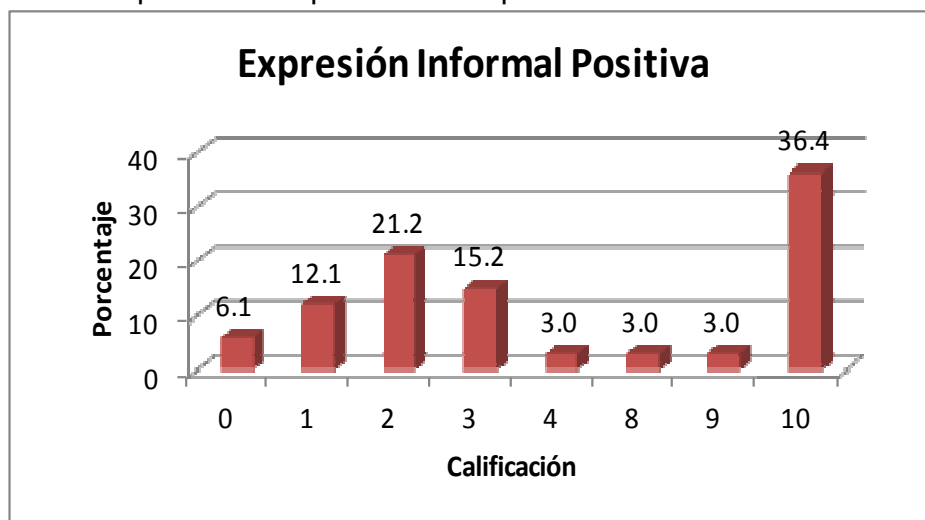
El 57.6% de los empleados, es decir 19 de 33 califican el factor entre 0 y 4 con una percepción mala del clima, el 6% de los empleados, es decir 2 de 33 califican el factor entre 8 y 9 con una percepción buena del clima, y el 36.4% de los empleados, es decir 12 de 33 el factor como excelente percepción del clima. La tabla 7 muestra que el área operativa y/o conductores califica el factor con 2.35 ubicándose en una percepción mala del clima y con una dispersión de 2.08, mientras que el área administrativa califica el factor con 9.77 con una percepción buena y una desviación estándar de 0.60 es decir, prácticamente un consenso entre las personas que se mueven en percepciones de clima entre bueno y excelente.

Tabla 50. Resultado Expresión Informal Positiva

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	2	6.1	6.1	6.1
1	4	12.1	12.1	18.2
2	7	21.2	21.2	39.4
3	5	15.2	15.2	54.5
4	1	3.0	3.0	57.6
8	1	3.0	3.0	60.6
9	1	3.0	3.0	63.6
10	12	36.4	36.4	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		5.27	Desviación	4.03
Calificación Cualitativa			Regular	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 46. Comportamiento porcentual Expresión Informal Positiva



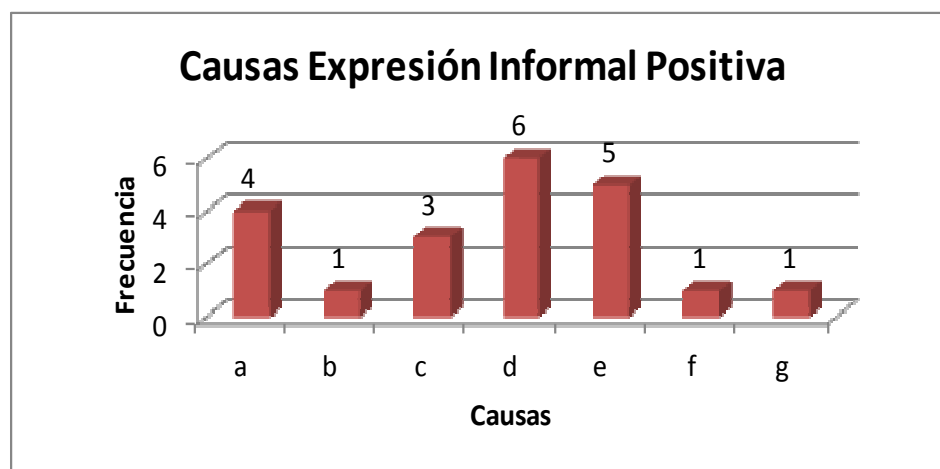
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Tabla 51. Causas del Factor Expresión Informal Positiva

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) No tenemos suficiente libertad de expresión.	4	19%
b) Solo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.	1	5%
c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.	3	14%
d) Rara vez se atienden nuestras sugerencias.	6	29%
e) En general, No se fomenta la expresión informal positiva en la organización.	5	24%
f) Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.	1	5%
g) Mi jefe inmediato no la permite.	1	5%
	21	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 47. Comportamiento de Causas del Factor Expresión Informal Positiva



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

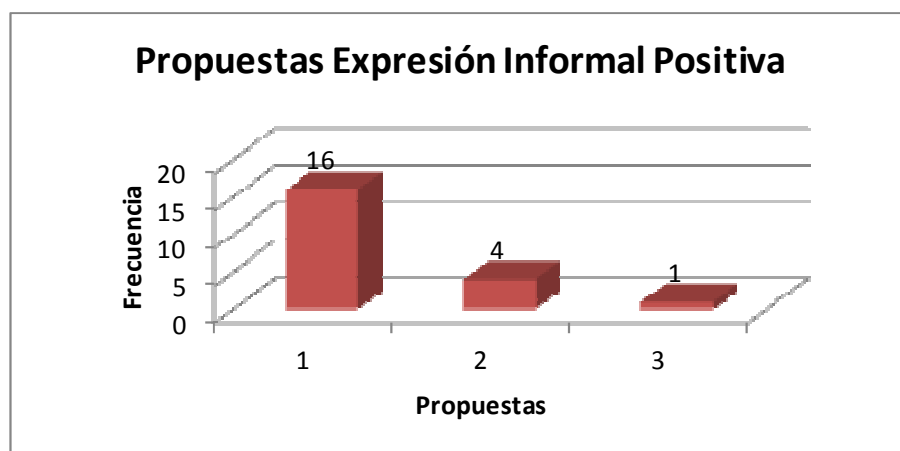
Causas del Factor Expresión Informal Positiva. Como se puede observar en la tabla 51, en el área administrativa la percepción es que existen los medios y canales informales que permiten la expresión de ideas de manera libre y espontáneas, mientras que en el área operativa y/o conductores, la percepción es totalmente contraria. Dentro de las causas más representativas que encuentran los conductores al respecto tenemos que rara vez se atienden las sugerencias con el 29% (6 de 21 empleados) de participación, con un 62% (13 de 21 empleados) reconoce que no se fomentan estos aspectos en la empresa, ni se cuenta con la libertad para hacerlo.

Tabla 52. Propuestas Factor Expresión Informal Positiva

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	Permitirnos hacerlo	16	76%
2	Escuchar las situaciones y peticiones	4	19%
3	No sabe	1	5%
Total		21	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 48. Comportamiento Propuestas Expresión Informal Positiva



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el Factor Expresión Informal Positiva. En la tabla 52 se observa que el 76% de los empleados que no tienen percepción positiva en este factor, consideran que las causas se solucionan simplemente con que se les permita expresarse libremente y que se generen los espacios para tal fin, adicionalmente el 19% considera importante que además de permitir expresarse, que deben ser escuchados en sus diversas situaciones y peticiones.

6.2.16. Estabilidad Laboral. ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

Resultados del Factor Estabilidad Laboral. La tabla 53 muestra que la calificación ponderada de este factor es de 5.36 que la ubica en una percepción regular del clima, con una desviación estándar 2.87 que muestra una relativa baja dispersión de las opiniones, y que se puede interpretar en que el clima se percibe por los empleados entre malo y regular, no obstante es uno de los pocos factores que es reconocido por los empleados como regular.

El 60.6% de los empleados, es decir 20 de 33 califican el factor entre 0 y 5 con una percepción mala del clima, el 9.1% de los empleados, es decir 3 de 33 califican el factor en 7 como clima regular, el 24.2% de los empleados, es decir 8 de 33 califican entre 8 y 9 con una percepción buena del clima, y el 6.1% de los empleados, es decir 2 de 33 el factor como excelente percepción del clima.

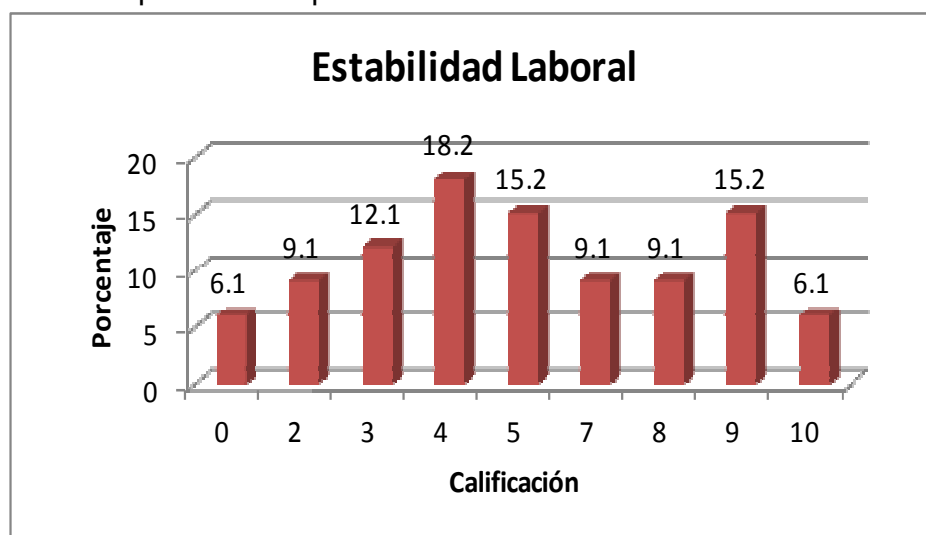
El área operativa y/o conductores califica el factor con 3.80 ubicándose en una percepción mala del clima y con una dispersión de 1.79, mientras que el área administrativa califica el factor con 7.77 con una percepción buena y una desviación estándar de 2.55 es decir, las personas que se mueven en percepciones de clima entre regular y bueno.

Tabla 53. Resultado Estabilidad Laboral

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	2	6.1	6.1	6.1
2	3	9.1	9.1	15.2
3	4	12.1	12.1	27.3
4	6	18.2	18.2	45.5
5	5	15.2	15.2	60.6
7	3	9.1	9.1	69.7
8	3	9.1	9.1	78.8
9	5	15.2	15.2	93.9
10	2	6.1	6.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		5.36	Desviación	2.87
Calificación Cualitativa			Regular	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 49. Comportamiento porcentual Estabilidad Laboral



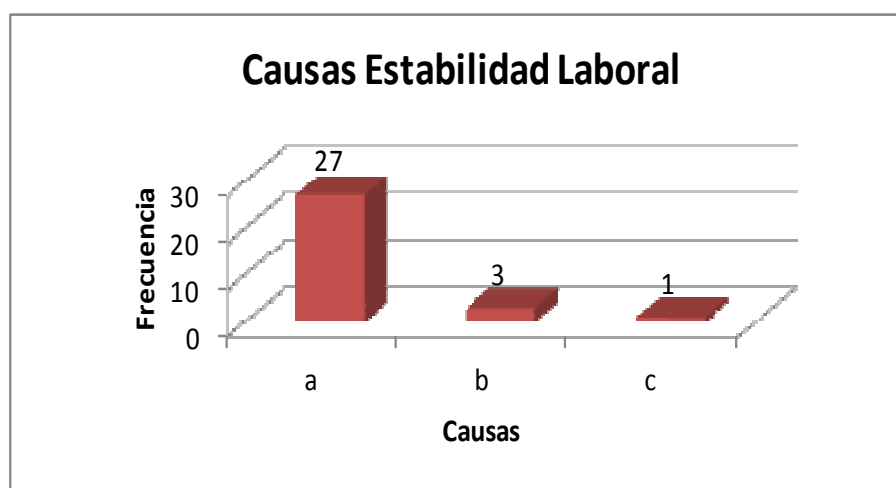
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Tabla 54. Causas del Factor Estabilidad Laboral

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.	27	87%
b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.	3	10%
c) La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.	1	3%
	31	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 50. Comportamiento de Causas del Factor Estabilidad Laboral



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

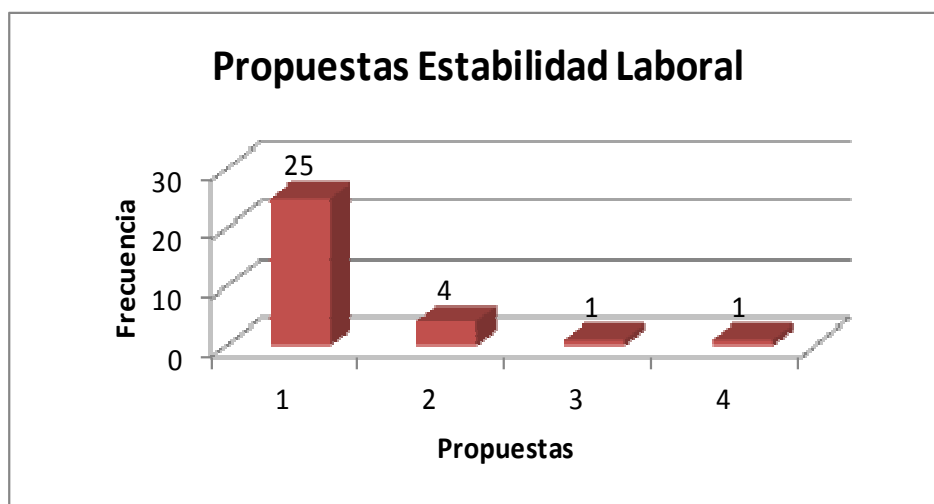
Causas del Factor Estabilidad Laboral. Las causas de este factor se concentras específicamente en el sistema de contratación que no brinda estabilidad, tal y como se observa en la tabla 54, 27 empleados de los 31 que representan el 87%, mientras que el 13%, es decir 4 de los 3 empleados consideran que se presentan despidos injustificados o asociados a la antigüedad de la empresa.

Tabla 55. Propuestas Factor Estabilidad Laboral

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	Mejorar la contratación indefinida	25	81%
2	No sabe	4	13%
3	Contratar de manera indefinida	1	3%
4	Mejorar el esquema salarial y de contratación	1	3%
Total		31	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 51. Comportamiento Propuestas Estabilidad Laboral



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el Factor estabilidad Laboral. En concordancia con las causas del problema, los empleados manifiestan que las soluciones están asociadas a mejorar la contratación a través de contratos indefinidos, tan solo el 13%, es decir 4 de los 31 empleados no tienen propuestas concretas que realizar, así se observa en la tabla 55.

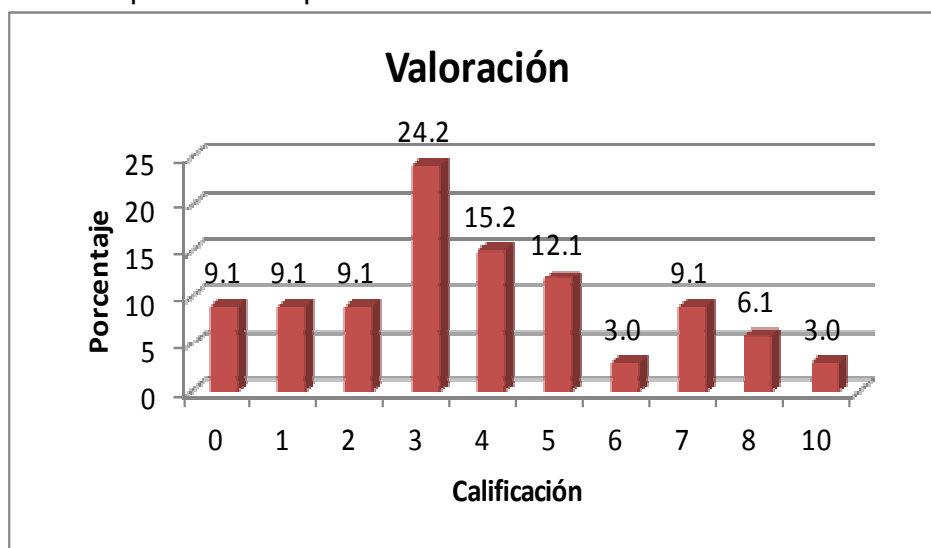
6.2.17. Valoración. ¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

Tabla 56. Resultado Valoración

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	3	9.1	9.1	9.1
1	3	9.1	9.1	18.2
2	3	9.1	9.1	27.3
3	8	24.2	24.2	51.5
4	5	15.2	15.2	66.7
5	4	12.1	12.1	78.8
6	1	3.0	3.0	81.8
7	3	9.1	9.1	90.9
8	2	6.1	6.1	97.0
10	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		3.82	Desviación	2.48
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 52. Comportamiento porcentual Valoración



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Resultados del Factor Valoración. La tabla 56 indica que la calificación ponderada de este factor es de 3.82 que la ubica en una percepción mala del clima, con una desviación estándar 2.48 que muestra una relativa baja dispersión de las opiniones.

El 78.8% de los empleados, es decir 26 de 33 califican el factor entre 0 y 5 con una percepción mala del clima, el 12.1% de los empleados, es decir 4 de 33 califican el factor entre 6 y 7 como clima regular, el 6.1% de los empleados, es decir 2 de 33 califican en 8 con una percepción buena del clima, y el 3% de los empleados, es decir 1 de 33 el factor como excelente percepción del clima.

La tabla 7 muestra que el área operativa y/o conductores califica el factor con 2.50 ubicándose en una percepción mala del clima y con una dispersión de 1.36, mientras que el área administrativa califica el factor con 5.85 con una percepción buena y una desviación estándar de 2.48 es decir, las personas que se mueven en percepciones de clima entre malo y regular.

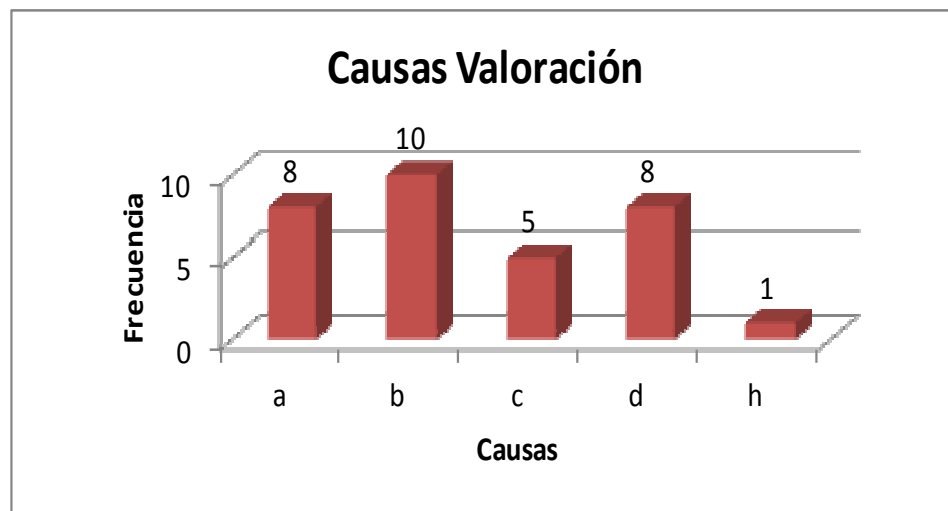
Tabla 57. Causas del Factor Valoración

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) No es costumbre valorar a las personas en la organización.	8	25%
b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.	10	31%
c) La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos mide la valoración de quienes lo merecen.	5	16%
d) La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por meritos.	8	25%
h) Otras causales.	1	3%
	32	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Valoración. La tabla 57 muestra que los empleados reconocen que las causas que afectan este factor son principalmente que algunos jefes lo hacen pero les falta mayor sensibilidad, lo cual es manifestado por el 31% de los empleados (10 de 32), seguido de que no es costumbre valorar al empleados y que la valoración no es objetiva cada una de estas causas indicada por el 25% de los empleados (8 de 32).

Gráfica 53. Comportamiento de Causas del Factor Valoración



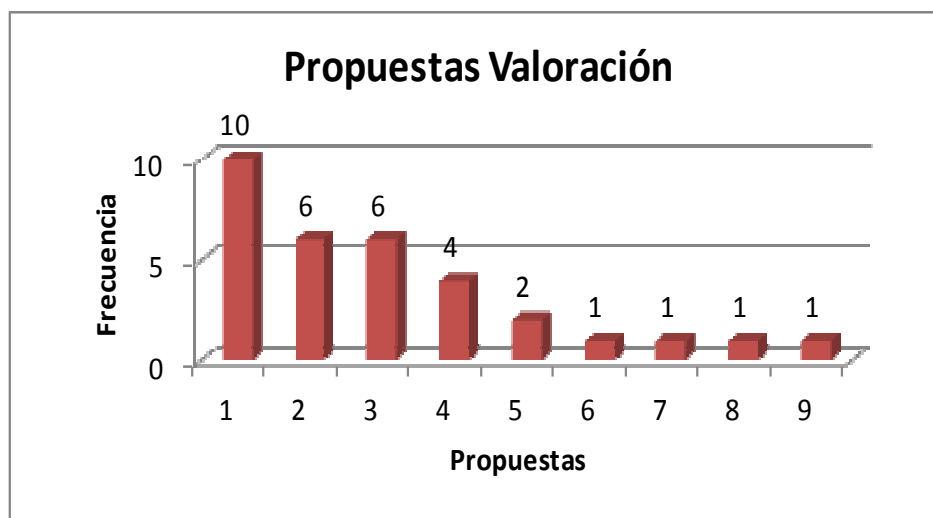
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Tabla 58. Propuestas Factor Valoración

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	No sabe	10	31%
2	Incentivar	6	19%
3	Poner normas claras al respecto	6	19%
4	Incentivar con premios	4	13%
5	Sistemas de recompensa	2	6%
6	Jefes deben valorar más el trabajo	1	3%
7	Jefes y compañeros deben valorar	1	3%
8	Los compañeros deben valorar el trabajo	1	3%
9	Ser mas constantes en valorar	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 54. Comportamiento Propuestas Valoración



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el Factor Valoración. En la tabla 58 se observa que el 31% de los empleados, es decir 10 de 32 no presentan planes de acción porque consideran no saber cómo solucionar el problema. El 38% de los empleados, es decir 12 de 32 plantean planes de acción asociados a sistemas de recompensas e incentivos, mientras que el 31% de los empleados, es decir 10 de 32, manifiestan planes de acción tendientes a la valoración del trabajo por parte de jefes y compañeros. Como se observa, se consideran planes de acción para recompensas tanto económicas como un simple reconocimiento del trabajo.

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

Resultados del Factor Salario. En la tabla 59 se observa que la calificación ponderada de este factor es de 3.94 que la ubica en una percepción mala del clima, con una desviación estándar 2.67 que muestra una relativa baja dispersión de las opiniones, y que se puede interpretar en que el clima se percibe por los empleados entre malo y regular.

El 72.7% de los empleados, es decir 24 de 33 califican el factor entre 0 y 5 con una percepción mala del clima, el 12.2% de los empleados, es decir 4 de 33 califican el factor en 6 y 7 como clima regular, el 15.2% de los empleados, es decir 5 de 33 califican entre 8 y 9 con una percepción buena del clima.

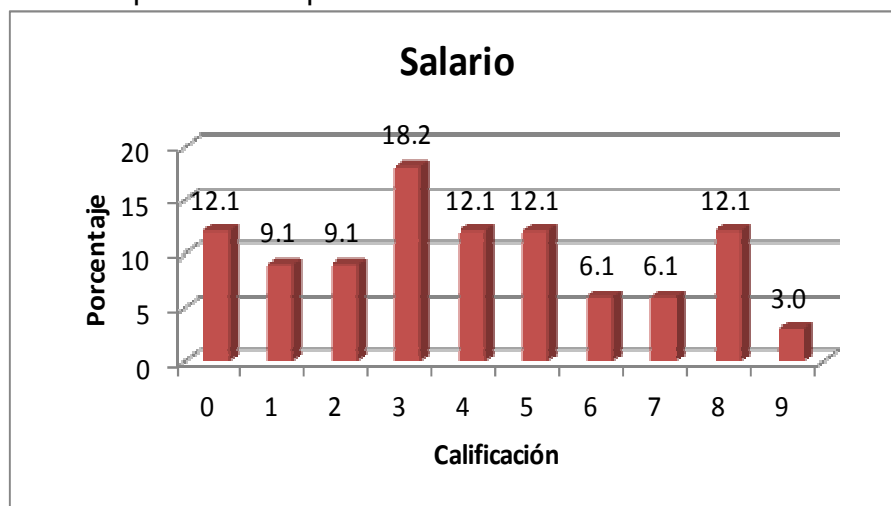
La tabla 7 muestra que el área operativa y/o conductores califica el factor con 2.40 ubicándose en una percepción mala del clima y con una dispersión de 1.50, mientras que el área administrativa califica el factor con 6.31 con una percepción regular y una desviación estándar de 2.32.

Tabla 59. Resultado Salario

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	4	12.1	12.1	12.1
1	3	9.1	9.1	21.2
2	3	9.1	9.1	30.3
3	6	18.2	18.2	48.5
4	4	12.1	12.1	60.6
5	4	12.1	12.1	72.7
6	2	6.1	6.1	78.8
7	2	6.1	6.1	84.8
8	4	12.1	12.1	97.0
9	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		3.94	Desviación	2.67
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 55. Comportamiento porcentual Salario



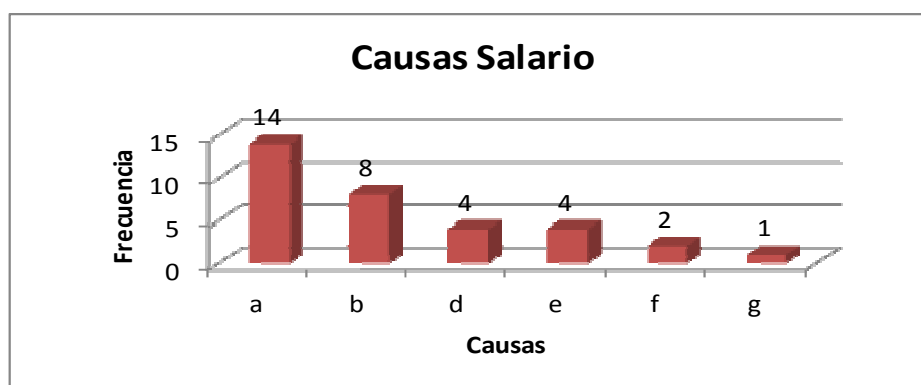
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Tabla 60. Causas del Factor Salario

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.	14	42%
b) Incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño.	8	24%
d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.	4	12%
e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.	4	12%
f) La situación económica de la organización no lo permite.	2	6%
g) Otras causales.	1	3%
	33	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 56. Comportamiento de Causas del Factor Salario



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Salario. Como lo muestra la tabla 60, el 42% de los empleados, es decir 14 de 33 consideran que el salario no es acorde con el esfuerzo, el 24% de los empleados es decir el 8 de los 33 consideran que el incremento salarial no se hace acorde con la evaluación de desempeño.

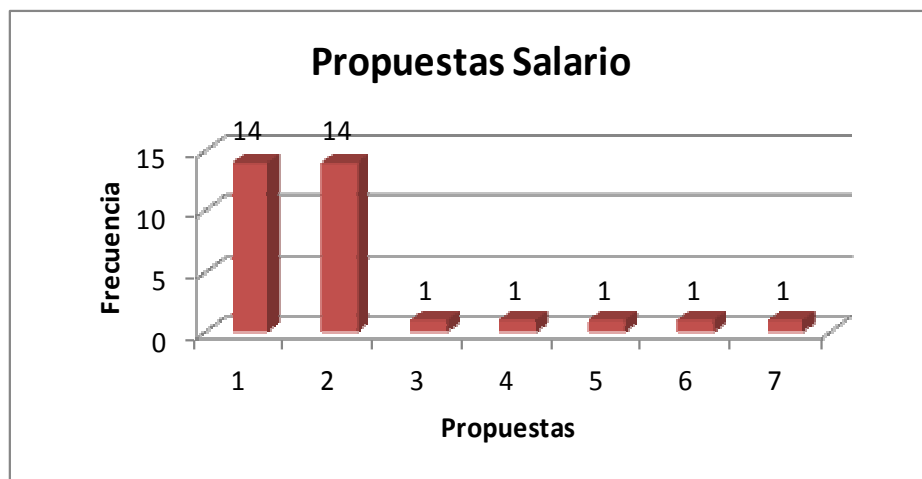
El 24% de los empleados, es decir 8 de los 33, aducen causas asociadas a que los incrementos no son acordes al costo de vida o a las condiciones económicas de la empresa, y tan solo el 6% es decir 2 de 33 consideran que la situación económica de la empresa no permite tener mejores salarios.

Tabla 61. Propuestas Factor Salario

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	Aumentar los salarios y bonificar	14	42%
2	Mejorar la contratación	14	42%
3	Cambiar la forma de pago	1	3%
4	Incrementar de acuerdo a los resultados	1	3%
5	No discriminar	1	3%
6	No sabe	1	3%
7	Pagar los dominicales y otorgar vacaciones	1	3%
Total		33	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 57. Comportamiento Propuestas Salario



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el Factor Salario. La tabla 61 indica que en general todas las propuestas de los empleados son conducentes a mejorar la remuneración a través de diferentes alternativas, tales como aumentos de salarios y bonificaciones, cambios en la forma de pago, es decir para el caso

de los conductores no asociar el pago al volumen de pasajeros, considerar los resultados en el porcentaje de aumentos y generar salarios equitativos.

6.2.19. Agilidad. ¿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?

Resultados del Factor Agilidad. En la tabla se observa que la calificación ponderada de este factor es de 5.7 que la ubica en una percepción regular del clima, con una desviación estándar 3.21 que muestra una dispersión importante de las opiniones, y mantiene la polarización de opiniones entre las dos áreas como ya lo hemos visto en varios factores.

El 57.6% de los empleados, es decir 19 de 33 califican el factor entre 0 y 5 con una percepción mala del clima, el 9.1% de los empleados, es decir 3 de 33 califican el factor en 6 y 7 como clima regular, el 9.1% de los empleados, es decir 3 de 33 califican entre 8 y 9 con una percepción buena del clima, y el 24.2% de los empleados, es decir 8 de 33 califican como excelente el clima.

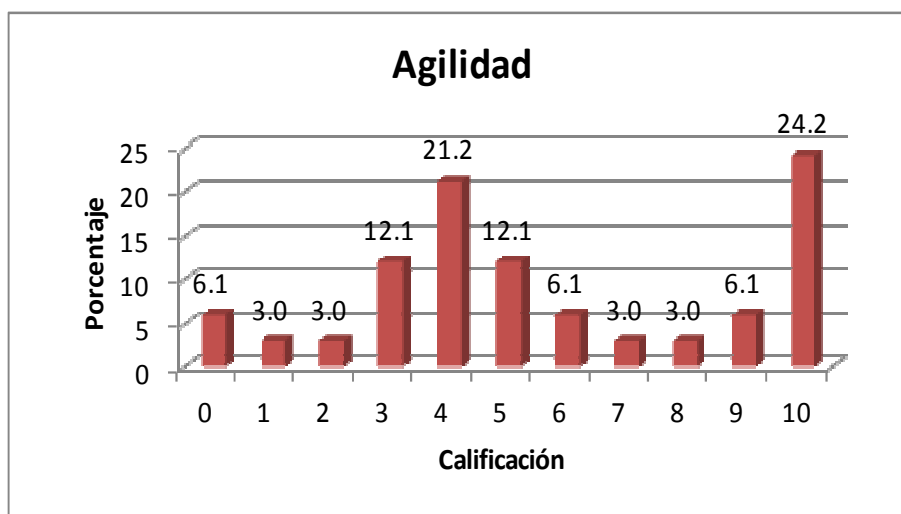
La tabla 7, indica que el área operativa y/o conductores califica el factor con 3.65 ubicándose en una percepción mala del clima y con una dispersión de 1.87, mientras que el área administrativa califica el factor con 8.85 con una percepción buena y una desviación estándar de 2.03.

Tabla 62. Resultado Agilidad

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	2	6.1	6.1	6.1
1	1	3.0	3.0	9.1
2	1	3.0	3.0	12.1
3	4	12.1	12.1	24.2
4	7	21.2	21.2	45.5
5	4	12.1	12.1	57.6
6	2	6.1	6.1	63.6
7	1	3.0	3.0	66.7
8	1	3.0	3.0	69.7
9	2	6.1	6.1	75.8
10	8	24.2	24.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		5.7	Desviación	3.21
Calificación Cualitativa			Regular	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 58. Comportamiento porcentual Agilidad



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Tabla 63. Causas del Factor Agilidad

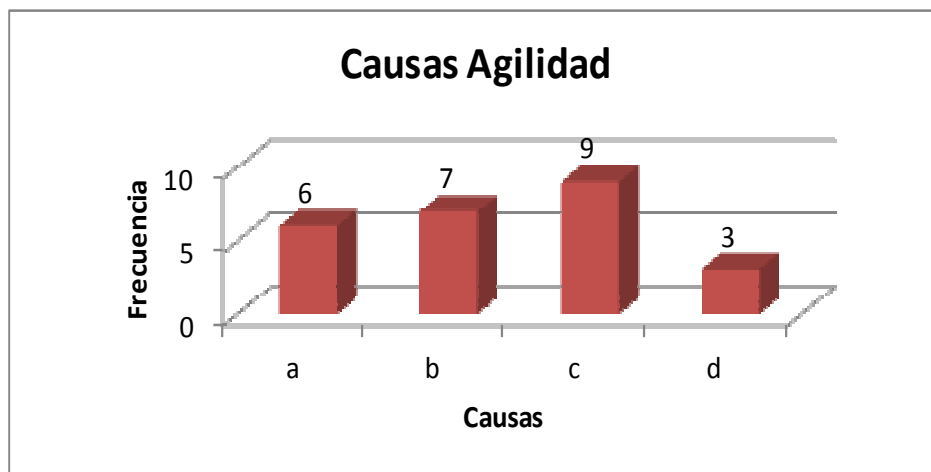
Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.	6	24%
b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.	7	28%
c) La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.	9	36%
d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.	3	12%
	25	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Agilidad. En la tabla 63 se indica que el 36% de los empleados que consideran este aspecto no favorable, consideran que las causas están asociadas a la desconfianza en los empleados, lo cual ha llevado a generar muchas normas y controles que impactan en la agilidad de los procesos, de otra parte el 28% de los empleados consideran que los trabajadores no tienen el interés de que las procesos se ejecuten con rapidez, y consideran que la demora está asociada a la actitud de los empleados.

La falta de claridad en los objetivos que veíamos en el factor de claridad organizacional también tiene un impacto en la lentitud de los procesos, al menos así lo consideran el 24% de los empleados, adicionalmente el 12% de los empleados consideran que el excesivo apego a las normas por parte de los funcionarios hace perder el objetivo de cada cargo.

Gráfico 59. Comportamiento de Causas del Factor Agilidad



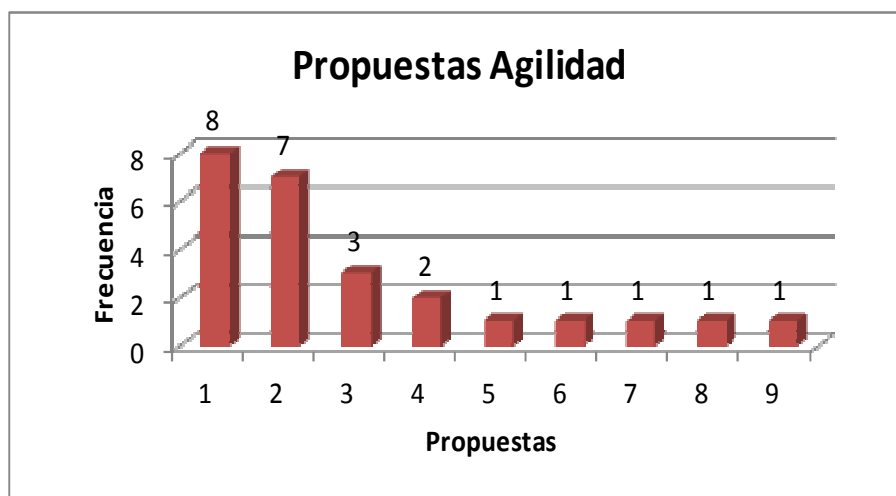
Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Tabla 64. Propuestas Factor Agilidad

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	No sabe	8	32%
2	Mermar procesos	7	28%
3	Clarificar los objetivos	3	12%
4	No generar tanto problema y quitar tanto control	2	8%
5	Mayor conciencia de todos	1	4%
6	Mayor organización	1	4%
7	Mejorar controles ágiles	1	4%
8	Promover el trabajo de calidad	1	4%
9	Tener mas confianza en uno	1	4%
Total		25	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 60. Comportamiento Propuestas Agilidad



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el Factor Agilidad. En este factor se marca el desinterés de los empleados en los temas de la empresa como ya lo veíamos en otros factores, según indica la tabla 64, el 32% de los empleados, esto es 8 de 25 a pesar de estar en desacuerdo con el factor y de plantear algunas causas del problema, no se comprometen con el planteamiento de soluciones, entre tanto, el 52% de los funcionarios, es decir 13 de 25 consideran importante establecer claridad en los objetivos y disminuir los procedimientos y normas para hacer los procesos más simples.

6.2.20. Evaluación de Desempeño. ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

Resultados del Factor Evaluación del Desempeño. La tabla 65 indica que la calificación ponderada de este factor es de 2.03 que la ubica en una percepción mala del clima, con una desviación estándar 2,27 que muestra una dispersión relativamente baja, siendo este el factor con más baja calificación de los 24 evaluados.

El 93.9% de los empleados, es decir 31 de 33 califican el factor entre 0 y 4 con una percepción mala del clima, y tan solo dos funcionarios de los 33 consideran el este factor entre bueno y excelente.

En la tabla 7 se observa que el área operativa y/o conductores califica el factor con 2.05 ubicándose en una percepción mala del clima y con una dispersión de 1.36, mientras que el área administrativa califica el factor con 2.00 con una percepción

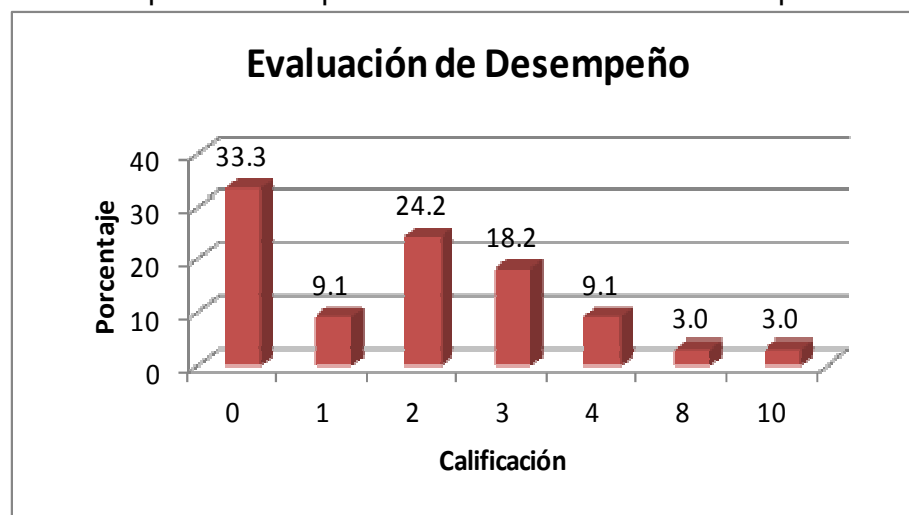
mala y una desviación estándar de 3.29. Este es el único factor en el que las dos áreas de la empresa están de acuerdo y coinciden en sus niveles de percepción.

Tabla 65. Resultado Evaluación de Desempeño

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	11	33.3	33.3	33.3
1	3	9.1	9.1	42.4
2	8	24.2	24.2	66.7
3	6	18.2	18.2	84.8
4	3	9.1	9.1	93.9
8	1	3.0	3.0	97.0
10	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		2.03	Desviación	2.27
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 61. Comportamiento porcentual Evaluación de Desempeño



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

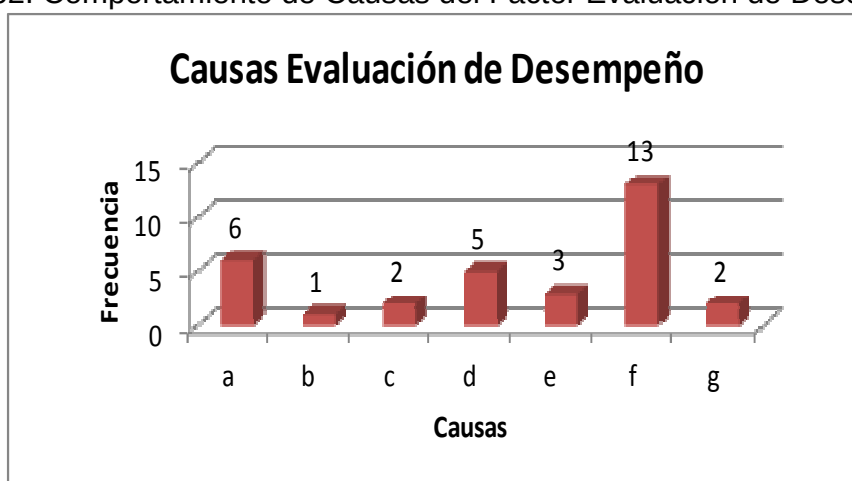
Tabla 66. Causas del Factor Evaluación del Desempeño

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.	6	19%
b) Falta objetividad en la evaluación.	1	3%
c) La evaluación no se hace en el momento oportuno.	2	6%
d) La evaluación no es imparcial	5	16%
e) Más que constructiva, la evaluación es represiva.	3	9%
f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.	13	41%
g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.	2	6%
	32	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Evaluación del Desempeño. En la tabla No. 66 se observa que el 41% de los funcionarios, es decir 13 de 32 consideran que la principal causa de la mala percepción de este factor es porque la empresa no acostumbra a realizar este proceso con sus empleados, seguido del 19% de las personas que consideran que al no tener claridad en las funciones, se dificulta el proceso valuatorio, igualmente el 16% de los funcionarios considera que el proceso en las ocasiones que se hace no guarda imparcialidad, el resto de funcionarios, es decir, 8 de 32 que representan el 25% de los empleados, hacen referencia a varias causas entre las que tenemos falta de objetividad, inoportunidad en el proceso, la evaluación es represiva y no construye.

Gráfica 62. Comportamiento de Causas del Factor Evaluación de Desempeño



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

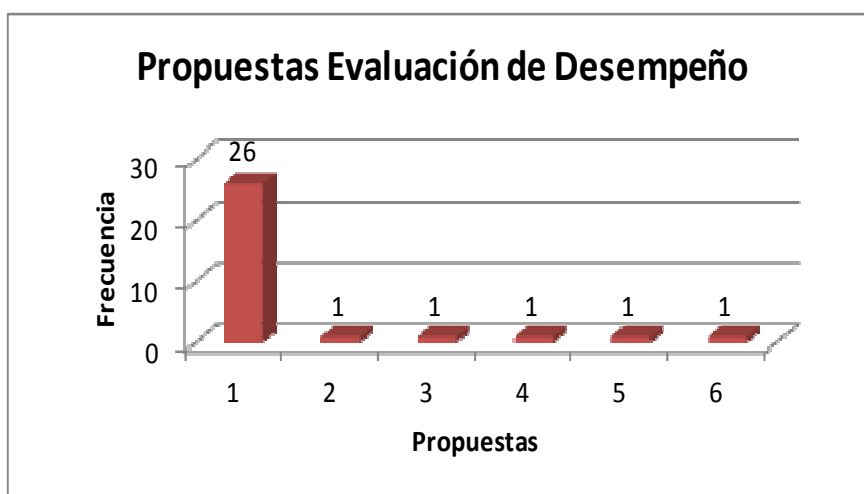
Tabla 67. Propuestas Factor Evaluación del Desempeño

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	Evaluar de manera correcta	26	84%
2	Evitar el regaño	1	3%
3	Fijar fechas para realizar el proceso	1	3%
4	Implementar una con incentivos	1	3%
5	Mejorar el salario	1	3%
6	Realizar evaluaciones periódicas	1	3%
Total		31	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el factor Evaluación del Desempeño. En la tabla 67 se muestra que el 84% de los empleados, es decir 26 de 32 proponen que el proceso de evaluación se implemente pero de manera correcta, de tal manera que sea efectivo y produzca el efecto positivo que se espera en los empleados, así mismo, el resto de los 6 funcionarios proponen evitar el regaño para que sea constructiva, que se fije con oportunidad, asociar incentivos al proceso de evaluación y que sea periódica.

Gráfica 63. Comportamiento Propuestas Evaluación del Desempeño



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

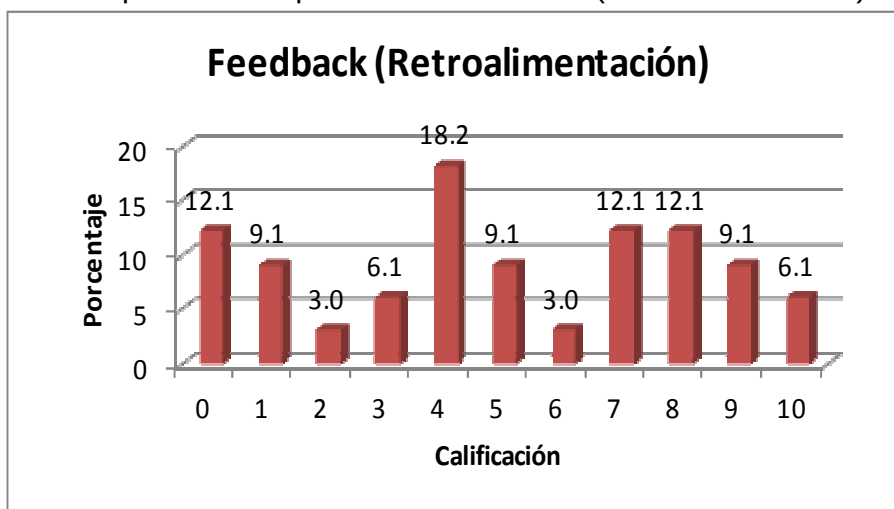
6.2.21. Feedback (Retroalimentación). ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

Tabla 68. Resultado Feedback (Retroalimentación)

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	4	12.1	12.1	12.1
1	3	9.1	9.1	21.2
2	1	3.0	3.0	24.2
3	2	6.1	6.1	30.3
4	6	18.2	18.2	48.5
5	3	9.1	9.1	57.6
6	1	3.0	3.0	60.6
7	4	12.1	12.1	72.7
8	4	12.1	12.1	84.8
9	3	9.1	9.1	93.9
10	2	6.1	6.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		4.94	Desviación	3.17
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 64. Comportamiento porcentual Feedback (Retroalimentación)



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Resultados del Factor Feedback (Retroalimentación). Como se observa en la tabla 68, la calificación ponderada de este factor es de 4.94 que la ubica en una percepción mala del clima, con una desviación estándar 3.17 que muestra una dispersión importante de las opiniones.

El 57.6% de los empleados, es decir 19 de 33 califican el factor entre 0 y 5 con una percepción mala del clima, el 15.2% de los empleados, es decir 5 de 33 califican el factor en 6 y 7 como clima regular, el 21.2% de los empleados, es decir 7 de 33 califican entre 8 y 9 con una percepción buena del clima, y el 6.1% de los empleados, es decir 2 de 33 califican como excelente el clima.

En la tabla 7, muestra que el área operativa y/o conductores califica el factor con 3.25 ubicándose en una percepción mala del clima y con una dispersión de 2.27, mientras que el área administrativa califica el factor con 7.54 con una percepción regular y una desviación estándar de 2.57.

Tabla 69. Causas del Factor Feedback (Retroalimentación)

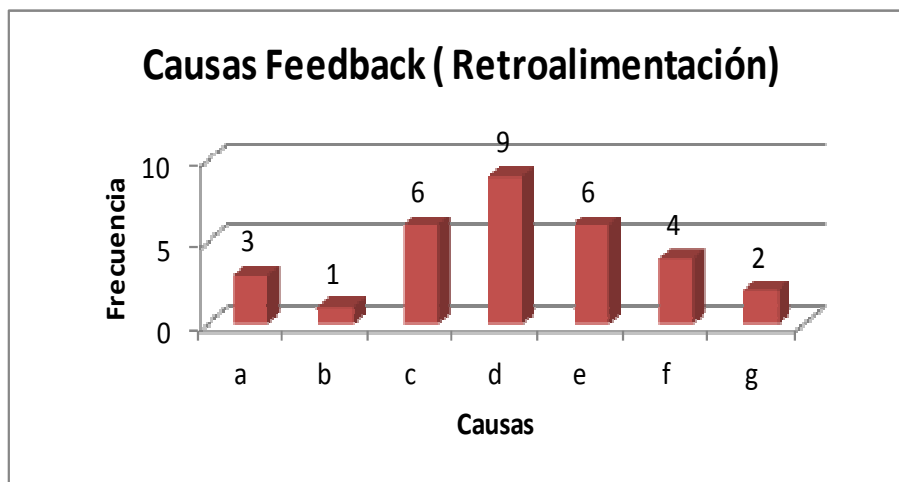
Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.	3	10%
b) NO tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.	1	3%
c) Se desconoce, en general, la importancia del feedback.	6	19%
d) Lo hemos intentado pero se ha convertido en una crítica destructiva.	9	29%
e) Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.	6	19%
f) Solo lo hacemos de vez en cuando.	4	13%
g) No ha preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.	2	6%
	31	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Feedback (Retroalimentación). En la tabla 69, muestra que los empleados encuestados consideran tres grandes causas que afectan este factor, asociadas con que a pesar de que lo han intentado se ha convertido en críticas destructivas, causa que manifiesta el 29% de los empleados, el 19% indica que en general se desconoce la práctica en la empresa y el 19% indica que el jefe no promueve la práctica.

De otra parte aducen otras causas de menor impacto como el hecho de que a las personas de la empresa no les gusta dar ni recibir retroalimentación, situación expresada por el 10% de los empleados, y que solo lo realizan de vez en cuando manifestado por el 13% de los empleados.

Gráfica 65. Comportamiento de Causas del Factor Feedback (Retroalimentación)



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

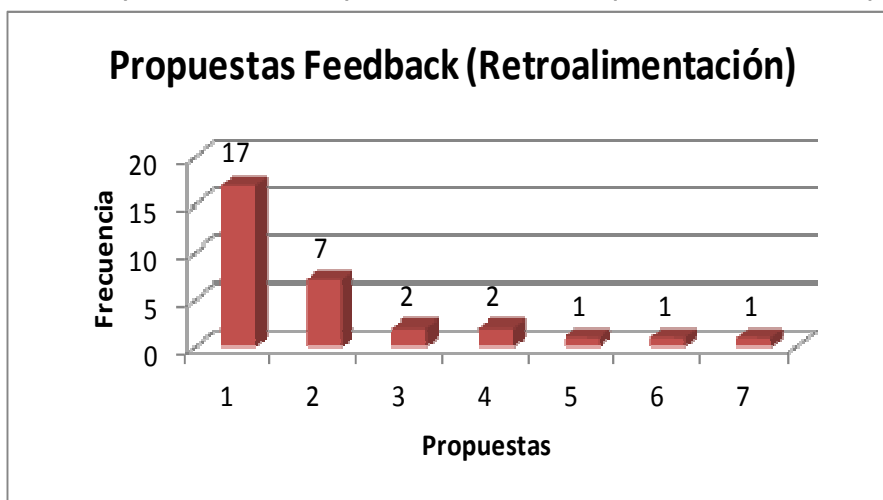
Tabla 70. Propuestas Factor Feedback (Retroalimentación)

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	Diseñar un formato o algo ágil para hacerlo y recibirlo	17	55%
2	Enseñara a retroalimentar	7	23%
3	No sabe	2	6%
4	Sin regaños	2	6%
5	Informarnos y escucharnos	1	3%
6	Promover	1	3%
7	Sin criticas	1	3%
Total		31	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el Factor Feedback (Retroalimentación). Básicamente se plantea por el 78% (24 de 31 empleados) que se diseñe un formato o estandarice el proceso de retroalimentación para poder realizarlo con mayor agilidad, complementado con un proceso de capacitación, lo cual se observa en los resultados presentados en la tabla 70.

Gráfica 66. Comportamiento Propuestas Feedback (Retroalimentación)



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

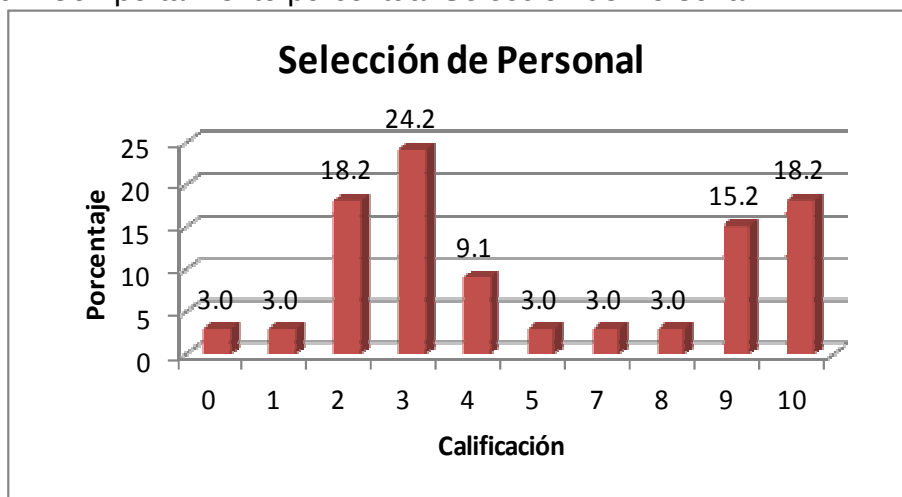
6.2.22. Selección de Personal. ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

Tabla 71. Resultado Selección de Personal

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	1	3.0	3.0	3.0
1	1	3.0	3.0	6.1
2	6	18.2	18.2	24.2
3	8	24.2	24.2	48.5
4	3	9.1	9.1	57.6
5	1	3.0	3.0	60.6
7	1	3.0	3.0	63.6
8	1	3.0	3.0	66.7
9	5	15.2	15.2	81.8
10	6	18.2	18.2	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		5.27	Desviación	3.4
Calificación Cualitativa			Regular	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 67. Comportamiento porcentual Selección de Personal



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Resultados del Factor Selección de Personal. La tabla 71 muestra que la calificación ponderada de este factor es de 5.27 que la ubica en una percepción regular del clima, con una desviación estándar 3.40 que muestra una dispersión importante de las opiniones, y vuelve y aparece como muchos de los factores la polarización entre las dos áreas de la organización.

El 60.6% de los empleados, es decir 20 de 33 califican el factor entre 0 y 5 con una percepción mala del clima, el 3% de los empleados, es decir 1 de 33 califican el factor en 7 como clima regular, el 18.2% de los empleados, es decir 6 de 33 califican entre 8 y 9 con una percepción buena del clima, y el 18.2% de los empleados, es decir 6 de 33 califican como excelente el clima.

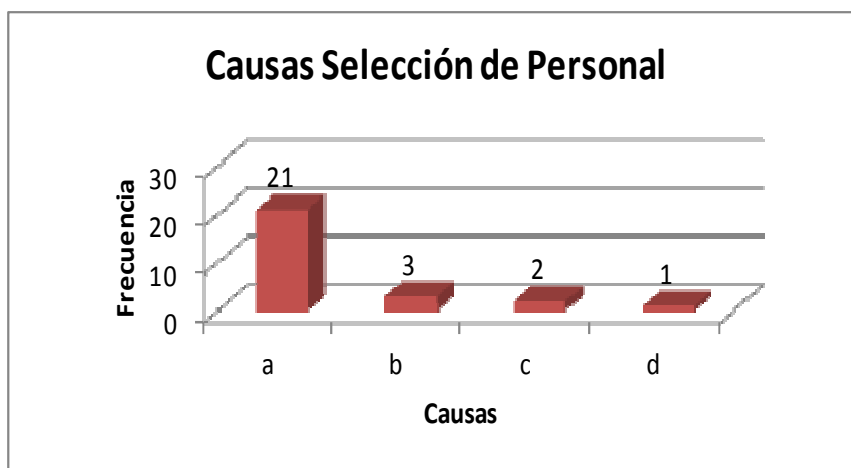
En la tabla 7 se observa que el área operativa y/o conductores califica el factor con 3.05 ubicándose en una percepción mala del clima y con una dispersión de 1.32, mientras que el área administrativa califica el factor con 8.69 con una percepción regular y una desviación estándar de 2.69.

Tabla 72. Causas del Factor Selección de Personal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Organización no se preocupa por ocupar a los mejores.	21	78%
b) En la selección de personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.	3	11%
c) La calidad humana parece no importar mucho en la organización.	2	7%
d) Hay interés por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.	1	4%
	27	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 68. Comportamiento de Causas del Factor Selección de Personal



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Selección de Personal. De los resultados mostrados en la tabla 72, se puede inferir que se presentan sustanciales deficiencias en factores como es el desarrollo personal de sus empleados, de imagen y demás involucradas para el buen desempeño y consecución de sus objetivos, aquí la percepción es casi total y reconocida por los propios trabajadores, quienes sin más tapujo dicen que la empresa no se interesa por contratar a las mejores personas en todo su contexto, solo le interesa es que sepa o muestre que tiene un poco de habilidad, y sea recomendado por otro compañero y nada más, es decir no se requiere mucho talento y al parecer la calidad humana tampoco es de mayor importancia, esto debido al comportamiento de una gran parte de los integrantes

del área operativa/productiva que es pésima, diferente al área administrativa, ya que quienes llegan allá son personas un poco más preparadas, lo cual no indica que la selección sea mejor.

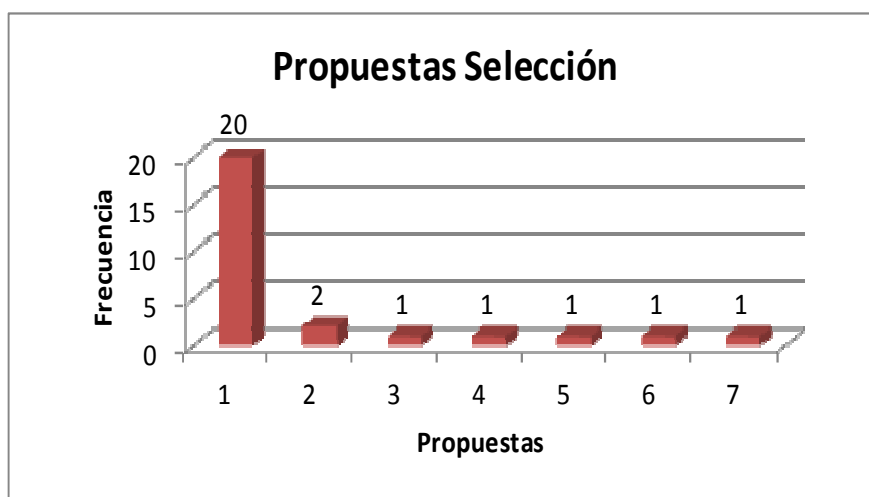
Los perfiles no son muy buenos y eso esta ligado mas al salario mismo que pagan que a la realidad e importancia del puesto y el interes de la empresa por mejorar, como si menos fuera mas.

Tabla 73. Propuestas Factor Selección de Personal

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	Mejorar el proceso en general	20	74%
2	No sabe	2	7%
3	Llegar a producir de inmediato	1	4%
4	Tener en cuenta la parte familiar en la contratación	1	4%
5	Tener en cuenta aspectos personales	1	4%
6	Tener en cuenta más aspectos, valores	1	4%
7	Tener en cuenta personas que se destacan	1	4%
Total		27	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 69. Comportamiento Propuestas Selección de Personal



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el Factor Selección de Personal.

Se observa en la tabla 73 que el 74% de los empleados propone mejorar todo el proceso de manera integral, y el 19% propone planes que complementan o puntualizan la mejora del proceso en aspectos tan importantes como incorporar en el proceso de selección la evaluación de aspectos familiares, aspectos personales, ponderar los valores del futuro empleado, adicionalmente, considerar personas internas de la empresa para fortalecer el proceso de plan carrera a partir de los resultados.

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

Resultados del Factor Inducción. En la tabla 74 se muestra que la calificación ponderada de este factor es de 4.55 que la ubica en una percepción malo del clima, con una desviación estándar 4.29 que muestra una dispersión importante de las opiniones, y refleja nuevamente la polarización entre las dos áreas de la organización.

El 63.6% de los empleados, es decir 21 de 33 califican el factor entre 0 y 5 con una percepción mala del clima, el 3% de los empleados, es decir 1 de 33 califican el factor en 7 como clima regular, y el 33.3% de los empleados, es decir 11 de 33 califican como excelente el clima.

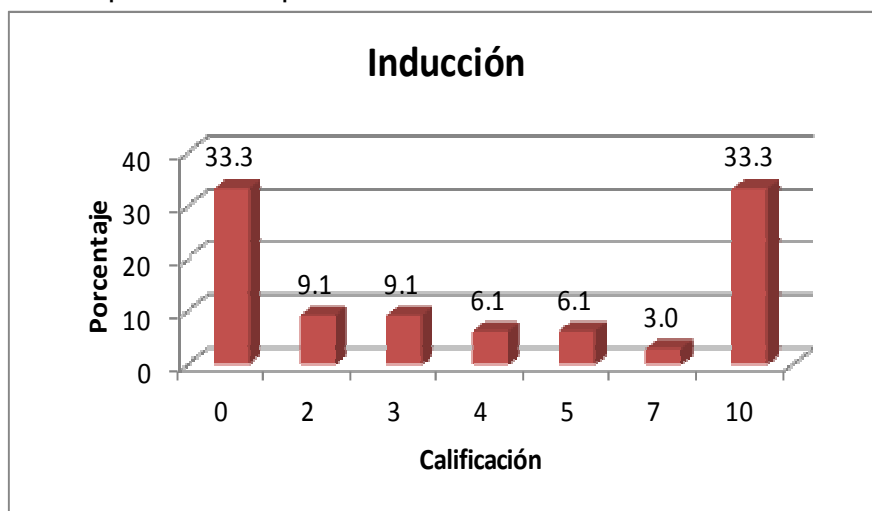
La tabla 7 indica que el área operativa y/o conductores califica el factor con 1.65 ubicándose en una percepción mala del clima y con una dispersión de 1.87, mientras que el área administrativa califica el factor con 9.00 con una percepción regular y una desviación estándar de 2.83.

Tabla 74. Resultado Inducción

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	11	33.3	33.3	33.3
2	3	9.1	9.1	42.4
3	3	9.1	9.1	51.5
4	2	6.1	6.1	57.6
5	2	6.1	6.1	63.6
7	1	3.0	3.0	66.7
10	11	33.3	33.3	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		4.55	Desviación	4.29
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 70. Comportamiento porcentual Inducción



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Tabla 75. Causas del Factor Inducción

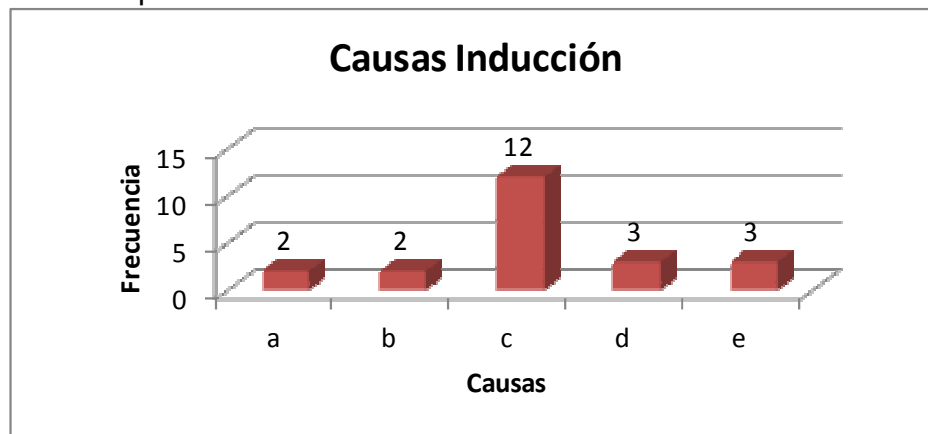
Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) No hay un sistema bien diseñado para la inducción	2	9%
b) Solo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente.	2	9%
c) Mas que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importan es que empiecen a producir rápidamente.	12	55%
d) La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.	3	14%
e) 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.	3	14%
	22	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Inducción. De acuerdo con la percepción de los empleados mostrada en la tabla 75, el 55% de los encuestados y de cierta manera lo observado al momento de realizarla, se ratifica que la empresa de transporte de la ciudad de Yumbo, en este factor se encuentra lejos de los de alcanzar niveles optimos, debido a que los trabajadores cuentan solo con su experiencia al momento de ingresar a laborar en la organización, recibiendo una información de poca calidad, generalizada y el tiempo asignado es poco, debido a la urgencia y necesidad de que quien llegue inicie a producir, luego paulatinamente va recibiendo el resto de información en la medida que lo requiera o se suscite una situación desconocida para el nuevo integrante, por ende y observando el resto de

porcentajes se puede decir sin mayor problema que dicho factor de inducción como tal no existe.

Gráfica 71. Comportamiento de Causas del Factor Inducción



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

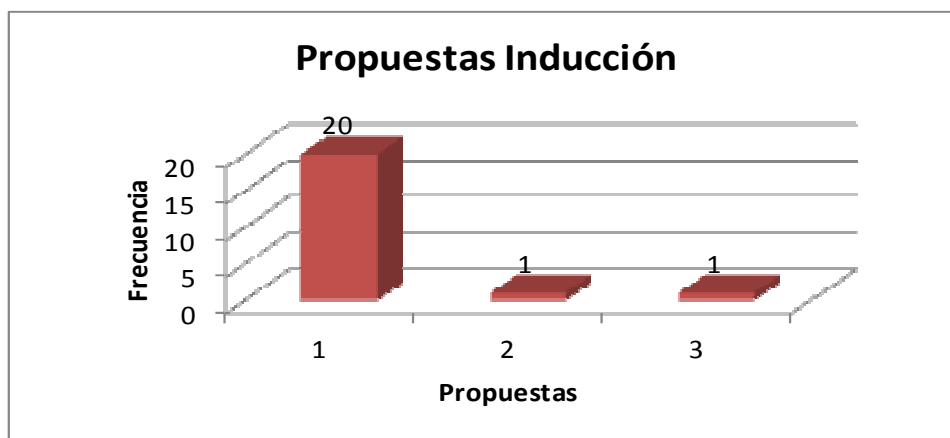
Tabla 76. Propuestas Factor Inducción

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	Hacerla como debe ser para mejorar	20	91%
2	Conocer mas las instalaciones de la empresa	1	5%
3	Mejor tiempo y calidad	1	5%
Total		22	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Soluciones planteadas por empleados para el Factor Inducción. En términos generales y prácticamente de manera unánime, en la tabla 76 se observa que el 91% de los empleados recomienda implementar el proceso de inducción con todos los aspectos necesarios, garantizando el tiempo y la calidad del contenido del proceso, al igual que los empleados reconozcan todas las instalaciones y su funcionamiento general.

Gráfica 72. Comportamiento Propuestas Inducción



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

6.2.24. Imagen de la Organización. ¿Cómo percibe usted la imagen de su organización?

Tabla 77. Resultado Imagen de la Organización

Calificación	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
0	2	6.1	6.1	6.1
1	6	18.2	18.2	24.2
2	5	15.2	15.2	39.4
3	6	18.2	18.2	57.6
4	4	12.1	12.1	69.7
5	4	12.1	12.1	81.8
6	1	3.0	3.0	84.8
7	1	3.0	3.0	87.9
8	2	6.1	6.1	93.9
9	1	3.0	3.0	97.0
10	1	3.0	3.0	100.0
Total	33	100.0	100.0	
Calificación Promedio		3.58	Desviación	2.6
Calificación Cualitativa			Malo	

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

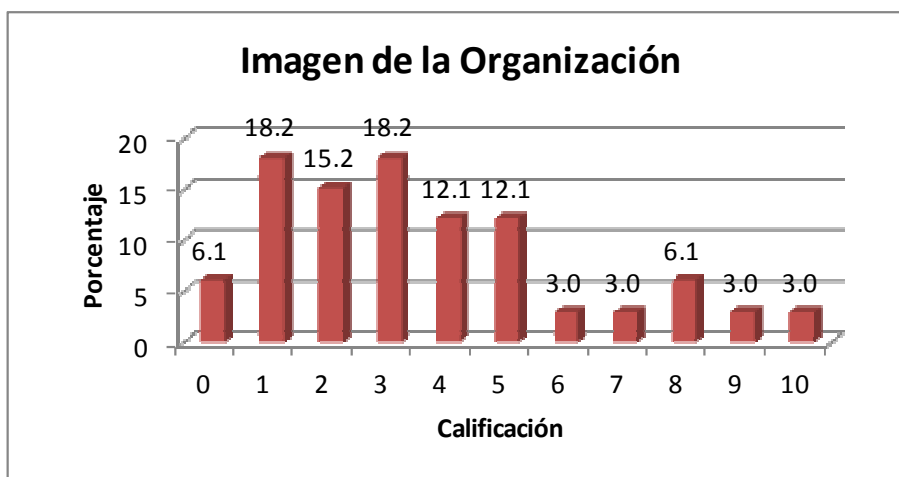
Resultados del Factor Imagen de la Organización. En la tabla 77 se observa que la calificación ponderada de este factor es de 3.58 que la ubica en una

percepción malo del clima, con una desviación estándar 2.6 que muestra una dispersión relativamente baja.

El 81.8% de los empleados, es decir 27 de 33 califican el factor entre 0 y 5 con una percepción mala del clima, el 6% de los empleados, es decir 2 de 33 califican el factor entre 6 y 7 como clima regular, el 9.1% de los empleados, es decir 3 de 33 califican como bueno el clima, y el 3% de los empleados, es decir 1 de 33 lo califica como excelente

La tabla 7, muestra que el área operativa y/o conductores califica el factor con 2.15 ubicándose en una percepción mala del clima y con una dispersión de 1.35, mientras que el área administrativa califica el factor con 5.77 con una percepción regular y una desviación estándar de 2.55.

Gráfica 73. Comportamiento porcentual Imagen de la Organización



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Causas del Factor Imagen de la Organización. De los resultados mostrados en la tabla 78 se infiere que los empleados identifican dentro de las causas de que la imagen de la compañía no sea buenas es porque la perciben como una organización que solo se preocupa por los resultados económicos, que los empleados en general no son bien atendidos, ni bien tratados por la empresa, aunado a la falta de visión y objetivos que impide tener claridad del rumbo a donde quieren llegar.

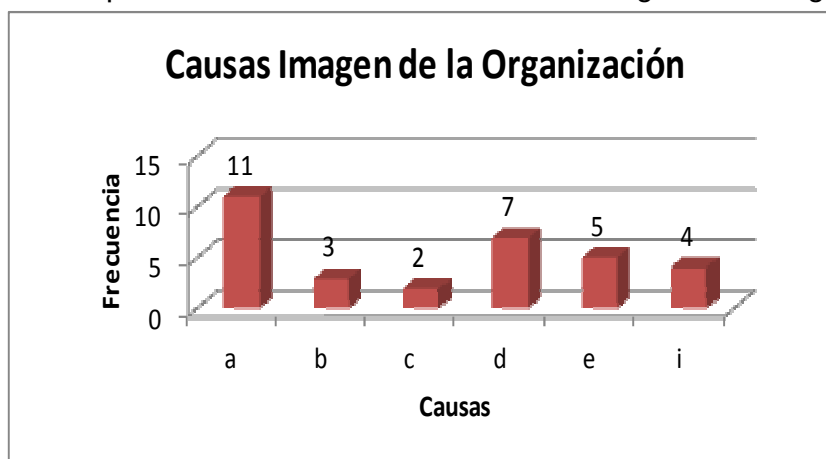
Adicionalmente el hecho de ser una compañía contaminante a través del dióxido de carbono que generan las busetas, es también considerada como una empresa con baja responsabilidad ambiental, de otra parte, no existe una real preocupación por mejorar constantemente.

Tabla 78. Causas del Factor Imagen de la Organización

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
a) Lo único que parece interesarle a la organización son las utilidades.	11	34%
b) No hay preocupación por mejorar de manera constante.	3	9%
c) Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones.	2	6%
d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear.	7	22%
e) Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.	5	16%
i) La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.	4	13%
	32	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 74. Comportamiento de Causas del Factor Imagen de la Organización



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

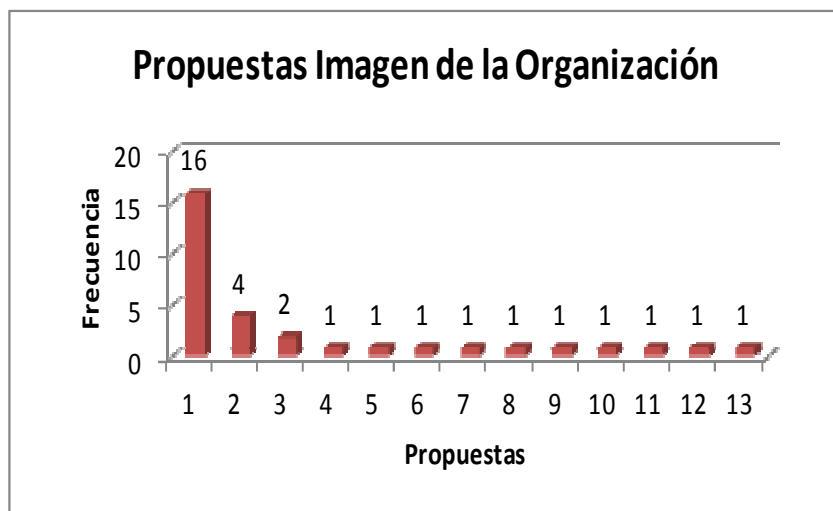
Soluciones planteadas por empleados para el Factor Imagen de la Organización. Como lo muestra la tabla 79, en general, los planes de este factor recogen prácticamente todos los planes de los factores anteriores, pues en gran medida el impacto de la mala imagen esta generado por la mala percepción del resto de factores. Es decir, en este caso, los empleados proponen planes tendientes a una mayor inversión en la compañía que permita mejorar las instalaciones, renovación de equipos, planes de capacitación y formación, incentivos económicos, mejorar salarios, y en general muchos planes que ya vimos anteriormente.

Tabla 79. Propuestas Factor Imagen de la Organización

Item	Propuesta	Recuento	Porcentaje
1	Invertir en la empresa en general	16	50%
2	No sabe	4	13%
3	Que no contamine	2	6%
4	Evaluar al personal de manera profunda	1	3%
5	Mas preocupación por los funcionarios	1	3%
6	Mayor organización	1	3%
7	Mejorar todas las falencias	1	3%
8	No usar acpm	1	3%
9	Poner metas claras y que los empleados las conozca	1	3%
10	Preocupación por la gente	1	3%
11	Que aporte más a los empleados	1	3%
12	Que la empresa tenga mayor crecimiento	1	3%
13	Que sea más grande	1	3%
Total		32	100%

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

Gráfica 75. Comportamiento Propuestas Imagen de la Organización



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados arrojados en el instrumento

7. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La empresa de transporte municipal de pasajeros de la ciudad de Yumbo, requiere generar varios planes de acción dirigidos al desarrollo humano, que le permita crecer a su personal, brindándole posibilidades de estimular su creatividad, personalidad, la comunicación e interrelación con los individuos y con los diferentes grupos de la organización, aprender a trabajar en equipo en busca de soluciones adecuadas y oportunas para el logro de los objetivos de la compañía y los del personal con excelente calidad humana.

La implementación de un buen plan de acción para el bienestar de un clima organizacional, busca cumplir con todo los factores que involucran el buen desempeño del personal y los resultados positivos en la productividad, hecho que para tener buenos resultados debe ser fomentado en la organización por y para siempre, es decir, no dejar de hacer una retroalimentación permanente con el fin de fortalecer todos los procesos, ahora bien, la empresa de transporte de la ciudad de Yumbo por sus características, debe acudir a asesorías externas que le ayuden a implementar de acuerdo a esta recomendación varios planes o uno que cubra varios aspectos para obtener el resultado necesario que a su vez, mejore la imagen de la empresa en general.

Dichos planes deben estar orientados a buscar y crear una buena relación de los individuos y grupos de trabajo internos, igual con sus clientes externos en aras de alcanzar, mejorar y llevar más allá la consecución de sus objetivos, establecer una excelente comunicación a todo nivel, entendible confiable y de resultados efectivos, es decir, involucrados y direccionados hacia un buen proceso de calidad, acompañado de la motivación esencial dentro de la comunicación, en lo que se refiere a escuchar y ser escuchado con la atención requerida, ya que en ella se encuentran ideas nuevas de mejoramiento, fuera del sentimiento que genera en la persona que fue atendida de manera oportuna y receptivamente; estos procesos requieren compromiso y lealtad en su desarrollo por parte de todos y especialmente por las directivas y socios quienes deben ser los primeros en ser conscientes, creer y apoyar todo su desarrollo si en verdad quieren lograrlo, ya que es aquí donde el liderazgo es muy importante, tanto el que se asume a nivel jerárquico, como el natural, que supone lo poseen todas las personas, pues se trata de un compromiso grande, de responsabilidad y motivador al buen desempeño, logro de actividades organizacionales y sentido de pertenencia, donde es oportuno hacer borrón y cuenta nueva dejando el pasado en el pasado, y proyectar el presente con una nueva visión de la organización en busca de un mejor futuro sin descuidar su misión.

La inversión en capital humano en el nivel de prioridades de una organización, está a la cabeza de todos sus procesos, debido que a través de ellos es que se llega a la consecución de excelentes resultados de calidad, para este caso se

recomienda a la empresa de transportes de la ciudad de Yumbo, los siguientes planes en pro de un mejor clima organizacional, y un cambio rotundo de imagen:

Las siguientes estrategias tienen como objeto impactar a más de un factor, con lo cual se pueden realizar planes de acción que sean transversales y que apalanquen varios factores, con lo cual se generará mayor eficiencia en el resultado de los mismos.

Grupo de Estrategias No 1.

- Realizar inversión en mejoras de instalaciones, como iluminación, temperatura en oficinas, instalaciones sanitarias, reposición de equipos como lo son los buses y en oficinas muebles y equipos de uso diario por funcionario.
- Estudio de salarios acorde con la labor a desempeñar, que cubra no solo lo salarial sino un plan de premios y bonificaciones por buen trabajo y servicio prestado, que involucre los componentes de la calidad, que haga ver a la empresa como que de verdad se interesa por sus trabajadores y clientes, y no solo por sus socios.

Factores impactados: Instalaciones, Trabajo Gratificante, Elementos de Trabajo, Estabilidad Laboral, Valoración, Salario, Imagen de la Organización.

Grupo de Estrategias No 2.

- Diseñar e implementar un modelo de evaluación de desempeño y establecer las pautas básicas de su realización, para lo cual se requiere definir áreas claves de resultado por cada cargo, metas por cada área clave y establecer la frecuencia y la forma en que se realizará

Factores impactados: Evaluación de Desempeño.

Grupo de Estrategias No 3.

- Aplica la misma estrategia del diseño de evaluaciones de desarrollo.
- Establecer mecanismos de capacitación apoyados a través del Sena.
- Diseñar un plan de formación de competencias focalizado en temas específicos como comunicación, resolución de conflictos y trabajo en equipo.

Factores impactados: Desarrollo Personal, Retroalimentación

Grupo de Estrategias No 4.

- Diseñar un protocolo a seguir que le permita cumplir con los pasos requeridos de calidad para el logro de dicha actividad.
- Contratar un proceso de asesoría o consultoría con el SENA o a través de universidades para la estructuración de los 5 procesos básicos del área de RRHH, reclutamiento, selección, inducción, contratación y capacitación y evaluación.

Factores impactados: Buen Servicio, Agilidad, selección, Inducción.

Grupo de Estrategias No 5.

- Diseñar un plan de formación de competencias focalizado en temas específicos como comunicación, resolución de conflictos y trabajo en equipo.
- Establecer mecanismos de acercamiento entre jefes y colaboradores y entre colaboradores mismos a través de actividades lúdicas.
- Definir procesos de comunicación formal e informal a través de reuniones periódicas de trabajo y medios de comunicación escritos que permitan mantener enterados a los empleados de aspectos relevantes como nuevas vinculaciones, logros de empleados, resultados de la empresa, etc.

Factores Impactados: Relaciones Interpersonales, Solución de Conflictos, Expresión Informal Positiva

Grupo de Estrategias No 6.

- Elaborar la planeación estratégica de la compañía, siendo esta quizá la principal y más importante estrategia. Este proceso también puede ser asesorado por el SENA o por alguna Universidad.
- Diseño de los puestos de trabajo, estableciendo específicamente los objetivos, áreas claves y metas.
- Efectuar un proceso de formación de competencias o Coaching sobre los líderes de la organización que permitan fortalecer los estilos de liderazgo.

Factores impactados: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, Participación, Comportamiento Sistémico, Relación Simbiótica, Consenso, Liderazgo.

Seguramente la situación de la empresa requiera una mayor intervención, no obstante considerando el tamaño y la posible limitación de recursos, consideramos que las estrategias que se plantean son las más relevantes y necesarias en este momento, que son eventualmente las de más fácil y rápida aplicación para empezar a ver cambios en el clima organizacional y por ende empezar a lograr mejores resultados en eficiencia.

8. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el proceso adelantado respecto al tema de interés de este trabajo: “El Clima Organizacional” y para el caso particular, el factor de interés propuesto en la herramienta diseñada por el profesor: Hernán Álvarez, sobre el “Trabajo Planamente Gratificante”, es el conocer la percepción de los diferentes empleados en su realidad subjetiva, e identificar el estado en que se encuentra cada factor en la empresa de transporte municipal de pasajeros de la ciudad de Yumbo, se encontró lo siguiente:

Se identificaron los siguientes aspectos relevantes para iniciar el desarrollo del plan de acción a tener en cuenta:

Una estructura propuesta por la empresa, con tres niveles jerárquicos a partir de la junta de socios, la gerencia y el nivel relacionado con el área de contabilidad y finanzas en uno solo, más el área operativa, de estas últimas se desprende la supervisión, las secretarías, despachadores y los conductores, a partir de este escenario y actividades y mediante la encuesta se llegó a un diagnóstico, obviamente no antes de aclarar algunas observaciones como que la empresa de transporte está dividida en dos sectores físicos totalmente distanciados el uno de otro, proporcionando una deficiente interacción directa entre las personas que laboran en la empresa, además, la gerencia no logra bajo esta situación tener un eficiente control de lo que sucede en el área operativa, de hecho dicha función ha sido delegada, en funcionarios que no cumplen con la idoneidad del cargo, y menos con el compromiso mismo que representa y le da significado e importancia de su quehacer, esto debido a que el área operativa es el sitio donde se genera la totalidad de los ingresos, los mismos que financiera y contablemente permiten no sólo el funcionamiento de la organización, sino su proyección, de acuerdo a la misión y la visión establecida, en un horizonte que le guíe y le permita saber dónde está, hacia donde va y cómo hará para llegar a sus objetivos propuestos, principios básicos mínimos de toda organización para planear su destino, la consecución de sus objetivos y continuidad en el medio.

Lo anterior nos muestra una realidad que contrasta muy de la mano con el resultado final obtenido del estudio adelantado sobre el “Clima Organizacional” y lo distante o no, que está la percepción de los trabajadores de la misma.

El Clima Organizacional es de vital importancia para toda organización, pues es uno de los factores más influyentes en la consecución eficiente y eficaz, que hace posible se cumpla la misión y la visión, en busca de tener un trabajo pleno y gratificante y sano, es decir, que las personas pasen de una percepción a una certera realidad objetiva, que los ubique en el contexto exacto con el fin de hallar las inconsistencias y buscar el cómo mejorarlas para el bien común, dirigida a una que cumpla con los factores descritos en los procesos que intervienen

necesariamente en la calidad y buen desarrollo del concepto de clima, desafío éste encaminado a promover al ser humano, en aras de no estancar su desarrollo, más aún, cuando hoy en día la competitividad así lo exige en estos mercados de libre competencia mundial, por ende la preocupación de un Clima sano, es el buscar la satisfacción de sus empleados, motivándolos a una formación integral de alta calidad, que no simplemente les permita ser productivos, sino, que puedan acrecentar las relaciones interpersonales que los conduzca a una integración entre compañeros y las demás áreas de la organización, facilitando la consecución de los objetivos misionales.

Descrito lo anterior, la empresa transportadora de pasajeros de la ciudad de Yumbo, presenta un modelo poco eficaz y deficiente, dentro de lo que su radiografía arrojó en todos los elementos estudiados de acuerdo a la percepción de los empleados, y dentro de lo que se pudo observar mientras se adelantó la encuesta.

Otras facetas muestran que hay otros aspectos que no funcionan y/o no existen como la misión y la visión, que “figura” en papeles como un ejercicio a tener por si alguien externo preguntara, la hay, es decir como un requisito en anaquel vencido como lo demuestra la visión de la empresa transportadora, datada al 2006, igualmente sus procesos en el aérea operativa son elementales y desordenados, que a duras penas cumplen una función, pero que no implican mayor profundidad de análisis, seguido de una comunicación informal que no tiene repercusión alguna más allá de malas expresiones a la hora de interactuar con los demás al final de su proceso de entrega, el cual pareciera no tener otro fin que el de ingresar un registro a la contabilidad como el producido de un vehículo, y no de una persona, pues, el trabajador automáticamente se descuenta su salario diario.

Otro aspecto son las instalaciones que dejan mucho que desear, no invitan a estar ahí, son sucias y polvorientas, hace demasiado calor, y en términos generales no adecuadas apropiadamente para el desarrollo de la actividad misma para la cual fue creada, (Administrativa y Operativa) aunque esta empresa preste un servicio de transporte de pasajeros sus empleados requieren respeto y trato digno, lo mismo sus clientes como usuarios finales, aunado a lo anterior, está acompañado de elementos obsoletos o en mal funcionamiento, asimismo y a pesar de que los vehículos no son modernos pero tampoco tan antiguos, su presentación es un reflejo del resto, como también lo es las prácticas de mantenimiento para los vehículos, de tipo no preventivo, otrosí de ineficiencias al punto de perder dinero representativo para la empresa y el conductor, esto debido a que mientras el vehículo este parado, este último tampoco gana, factor de descontento que induce a praxis negativas.

No existe en la organización políticas direccionadas al desarrollo personal que incentiven o estimulen a una buena capacitación, educación técnica, tecnológica ni superior, por el contrario cada quien en su medida lo puede hacer, siempre y

cuando no se cruce su capacitación de estudio con el horario laboral, de lo contrario no es posible acceder a esta, como se observa el nivel educativo del personal específicamente operativo es deficiente e incluso se podría decir “inexistente”, diferente a la del área administrativa que posee un nivel técnico y profesional digamos “mejor”, debido a que llegaron ya capacitados.

No hay un modelo útil de evaluación de desempeño, que corresponda a la importancia del tema repercutiendo de antemano en el resultado requerido, puesto que lo actual es más una especie de indicador diario de entrega en lo operativo, y en lo administrativo un tratar de tener los registros diarios casi al día, y demás informes de ingresos y pagos que resulten, mientras son contabilizados de manera definitiva y correcta, es decir inoperante desde todo punto de vista para ejercer controles en el buen desempeño de las tareas, en términos generales la organización se encuentra bajo una percepción de mediocridad en todo su ejercicio, conduciéndola, de un precario detrimento a un fatal clima, ya que este va en contravía de lo que se busca y debe ser, es decir, el alcanzar el ejercicio de su razón de ser, como si fuera poco seguido de una mala inducción que solo le dice al candidato seleccionado, cuál es su cargo y que se requiere del mismo, debido a que solo se le informa que hay que producir; en lo que respecta a la comunicación formal e informal es como si fuera una sola cosa llena de problemas entre empleados que debe ser solucionada por ellos mismos, generándose entre sí una percepción de no ser representativos o que de alguna otra manera, sienten que no son importantes y menos representan un interés y un valor especial para la organización, asimismo no son tenidos en cuenta y escuchados en ningún aspecto micro o macro respecto a la toma de decisiones.

La empresa de transporte municipal de la ciudad de Yumbo, debe sentarse a replantear toda la organización de forma tal que dé inicio por establecer una misión y una visión que realmente sea creíble, (conciencia) no solo por los empleados sino por quienes la dirigen y sus propietarios.

Las áreas funcionales requieren cuidado especial desde el punto de vista del Clima Organizacional, en este punto se debe generar una planeación que involucre en sus planes de acción, el formular estrategias de valor, procesos y procedimientos adecuados y ágiles para que el funcionamiento de la empresa en sus diferentes actividades internas sea eficiente y eficaz.

En lo relacionado con el área de recursos humanos, por ser esta una pequeña “empresa” y actualmente en crecimiento, puede contratar organizaciones especializadas en todas las áreas funcionales, y en este caso particular, para que les diseñe y organice todo el proceso completo y adecuado a ellos, de selección, enganche e inducción de personal, teniendo en cuenta todos los factores que intervienen en la construcción y desarrollo de un buen clima organizacional para esta organización, igualmente diseñar un programa de administración de salarios que conduzca a incentivar al personal a permanecer en la empresa, en vez de

gestar un sentimiento de renuncia, todo encadenado a suscitar el interés por ser parte de ella, diseñando planes que motiven al personal a una competencia sana de mejorar y crecer, de tal manera que el sentido de pertenencia que en la actualidad no existe, sea un patrimonio institucional de orgullo para todos.

El estudio del Clima organizacional dentro de los aspectos que hacen parte del buen funcionamiento de una organización, propende obtener a través de su aporte, mejoras en la estructura física, en los niveles de jerarquía, tamaño, control, y demás relacionados con este aspecto, al igual en el aspecto humano mejorar y desarrollar la comunicación y el liderazgo natural de las personas, fortaleza a construir, fundamental para el buen direccionamiento de la imagen de la empresa al interior como al exterior de la misma, situación que en la actualidad goza de una no muy buena reputación, contrapeso negativo que refuerza la percepción general de la muestra encuestada, representativa.

Como se puede observar la empresa de transporte de la ciudad de Yumbo, debe tomar riendas en el asunto, despojándose de su pasado negativo y dar inicio a construir un presente fortalecido y un porvenir acorde con la misión y el posicionamiento formal de su visión.

BIBLIOGRAFIA

- ALTMANN, R. Understand the Organizational Climate. Canadian Manager. Summer. 2000.
- ALVAREZ Londoño, Hernán. Cuadernos de Administración No.7 de la Facultad de Ciencias de la Administración Universidad del Valle. 1983.
- ÁLVAREZ, Hernán. Hacia un clima organizacional altamente gratificante. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. Agosto 1993.
- BRUNET, Luc. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas. 1987.
- CHIAVENATO, I. Administración de recursos humanos. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia. 2000.
- DAVIS, K. y NEWSTROM, J. Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Octava Edición. México: Mc Graw Hill. 1995.
- DESSLER, G. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional. 1976.
- GARCIA Solarte, Mónica. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. En: Cuadernos de Administración Vol. 25, No. 42. Jul – Dic 2009.
- GARCÍA, M. & Zapata D., A. Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Santiago de Cali Colombia. Documento inédito. 2008.
- GARCIA, M. y BEDOYA, M. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. Tesis de Grado Maestría. Universidad del Valle. 1997.
- GARCIA, María, IBARRA, Luis Alberto. Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm> (citado en 15-05-2013).

- GARCÍA, Mónica y ZAPATA Domínguez, Álvaro. Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional. Octubre 2008.
- GARCÍA, Mónica. Del Clima organizacional a la cultura organizacional. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle. 2003.
- GARCÍA, O. Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional. Revista Tecnología Administrativa. Volumen V. Número 12 Mayo Agosto. Medellín. 1987.
- GIBSON James, IVANCEVICH Jhon & DONELLY James. Fundamentos de dirección y administración de empresas. México: McGraHill. 1997.
- GIBSON, J.; IVANCEVICH, J. y DONELLY, J. Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Colombia: McGraHill. 1996.
- GONCALVEZ, Alexis P. Dimensiones del clima organizacional. internet: <http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm> 2009.
- KOLB, D; RUBIEN, I. y MCLINTYRE, J. Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana. 1985.
- LIKERT, R. El factor humano en la empresa, su dirección y valoración. Bilbao: Ediciones Deusto. 1969.
- M.Sc. GÓMEZ Nodarce, Iris Ma & Lic. MONTESDEOCA Thomas, Mercedes C. El diagnóstico del clima organizacional en las empresas: una experiencia cubana. Clima laboral. 2009.
- Mc GREGOR, Douglas. El factor humano en la empresa, Colección Gerencia Empresarial, Ediciones Deusto. Caracas, 2001.
- MENDEZ, C. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario. 2006.
- OUCHI, W. Teoría Z. Bogotá, Editorial Norma. 1992.
- Psic. Arturo Orbegoso. Clima organizacional Disponible en: www.ascendo.com/clima (citado en 10-03-2008).

- Que es un excelente lugar para trabajar?, Great Place to Work, disponible en <http://www.greatplacetowork.com.co/nuestro-enfoque/ique-es-un-excelente-lugar-de-trabajo>. (citado en 08-10-2013).
- Revista Internacional & Finanzas. Volumen 5. PLATÁN, Juana - Pérez, Universidad Nacional de México- UNAM; MARTINEZ Torres, Edgar, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo; HERNANDEZ Hernández, Rosalía - Colegio de posgraduados. El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=2094718>. 2012.
- ROBBINS, Stephen. Administración teórica y práctica. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A. 1988.
- ROBBINS, Stephen. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Quinta edición. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A. 1999.
- SUAREZ, C. y VALENCIA, L. Diseño de un sistema integrado de modificación del clima organizacional de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de Ingeniería Industrial. Cali. 1997.
- SUDARSKY, J. Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América. 1977.
- TORO, F. Desempeño y Productividad. Segunda Edición. Colombia: CINCEL Ltda. 1992.
- VÁZQUEZ Arango, María de Lourdes, ACEVEDO Martínez, Jorge Antonio Silvestre y CRUZ Cabrera, Blasa Celerina. Artículo Las TIC'S en el sistema de transporte urbano y el cambio organizacional en las empresas operadoras. Libro Administración y Organizaciones, propiedad de la Universidad Autónoma Metropolitana. Junio 2012.
- ZAPATA D., A. Métodos para la investigación de la Cultura Organizacional. Cali, Universidad del Valle. 2000.

ANEXO

Herramienta de trabajo Profesor: Hernán Álvarez

Tipo de Cargo : ___ Operativo ___ Conductor ___ Administrativo

Género : ___ Femenino ___ Masculino

Rango de Edad :

- ___ Menor de 20 años
- ___ Entre 21 y 30 años
- ___ Entre 31 y 40 años
- ___ Entre 41 y 50 años
- ___ Entre 51 y 60 años
- ___ Mayor de 60 años

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 su puesto 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 aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
 - c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
 - d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
 - e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
 - f) No me interesa conocerlos.
 - g) Otras causas
- ¿Cuales? _____

1.3 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) _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

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 su puesto 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 hacia 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) Al las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g) Otras causas
¿Cuales? _____

2.3 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) _____

3. PARTICIPACION

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

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

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

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

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?

4.2

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 su puesto 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 frío
- 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
¿Cuales? _____

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 su puesto 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
- ¿Cuales? _____

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 empresarios 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 su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

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 motivante, receptiva, accequible, 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 su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:

- a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros
- b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo
- c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
- d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas
- f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio

g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.

h) Otras causas

¿Cuales? _____

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 su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos

b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones

c) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones

d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia

e) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones

f) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.

g) Otras causas

¿Cuales? _____

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 representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

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

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

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

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

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que 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 sólo para algunas personas
 - c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo
 - d) La organización carece de los recursos necesarios para ello
 - e) A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle
 - f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
 - g) Otras causas
- ¿Cuáles? _____

10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique 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 se más creativo y productivo?

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

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que 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 excelentes

- c) No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos}
 - d) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas
 - e) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
 - f) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades
 - g) La situación económica de la organización no permite la adquisición de 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 su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique 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 su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique 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 satisfactoriamente Se solucionan

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

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

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique 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 realizara 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 se 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 los 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 su puesto 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) Sólo 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 atiende nuestras sugerencias
 - e) En general, no se fomenta la expresión formal positiva en la organización
 - f) Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores
 - g) Mi jefe inmediato no la permite
 - h) Otras causas
- ¿Cuales? _____

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 su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad
- b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios
- c) La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.

d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal

e) Otras causas

¿Cuales? _____

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, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera Se les valora?

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

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

a) No es costumbre valorar a las personas en la organización

b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto

c) La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, mite la valoración de quienes lo merecen

d) La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos.

e) Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.

f) No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse

g) La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.

h) Otras causas

¿Cuales? _____

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 su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique 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, controles, 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 su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos,
- b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad

- c) La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.
 - d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos
 - e) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
 - f) Otras causas
- ¿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 DEL 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 su puesto 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 causas
- ¿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, ojalá 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 procurará mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamiento 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 su puesto 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) Sólo lo hacemos de vez en cuando
- g) No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
- h) Otras causas

¿Cuales?

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

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 su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

23.3 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) _____

24. IMAGEN DE LA ORGANIZACION

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 su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Lo único que a la organización le interesa parecen ser las utilidades
- b) No hay preocupación por mejorar de manera constante
- c) Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones
- d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
- e) Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.
- f) Los productos de la organización no son útiles a la sociedad
- g) La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias
- h) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
- i) La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema
- j) Otras causas

¿Cuales? _____

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) _____