

**MEDICIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO SUMMAR PRODUCTIVIDAD**

JHON JAIRO SEPULVEDA CASTAÑEDA



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2015**

MEDICIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL GRUPO SUMMAR PRODUCTIVIDAD

JHON JAIRO SEPULVEDA CASTAÑEDA

Trabajo de grado para obtener el título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director:

RAUL HERNAN GOMEZ NARANJO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN
SANTIAGO DE CALI
2015

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

AGRADECIMIENTOS

A mi hijo por ser esa personita que me motivo en el momento más difícil de mi vida a salir adelante, A todos mis compañeros de la oficina del grupo financiero de SUMMAR PRODUCTIVIDAD, por el apoyo que me brindaron en la realización de este trabajo y a las demás personas que intervinieron para su culminación.

TABLA DE CONTENIDO

1	CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA	2
1.1	Antecedentes y formulación del problema:	2
1.2	Objetivos	4
1.3	JUSTIFICACION	5
1.4	METODOLOGIA	6
1.4.1	Fuente de información	7
1.4.2	Herramientas o instrumentos para la recolección de información	7
2	CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL	10
2.1	Marco Teorico	10
2.1.1	Escuela de la gestalt	12
2.1.2	Escuela funcionalista	12
2.1.3	Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional	14
2.2	Marco Conceptual	30
2.3	Marco contextual	38
3	CAPÍTULO 3: DESARROLLO	40
3.1	Análisis de información y diagnóstico de clima organizacional	40
3.1.1	Análisis y resultados	40
3.1.2	Diagnostico organizacional	32
3.1.3	Análisis por dimensión	44
3.2	Plan de mejoramiento	83
4	CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES	97
5	CAPITULO 5: RECOMENDACIONES	98
6	BIBLIOGRAFÍA	100

INTRODUCCIÓN

Los diversos enfoques del clima organizacional han permitido identificar y clasificar cual es el comportamiento de los individuos en una organización. Esto se hace a través de un diagnóstico y análisis de los factores que componen el clima organizacional.

El clima organizacional ha sido un tema de especial intereses desde los años 60 hasta nuestros días, pues ha dejado de ser una aspecto meramente teórico y se ha convertido en una necesidad para las organizaciones que buscan mejorar su desempeño apalancándose en un mejor clima organizacional, introduciendo cambios planificados tanto en la actitudes como conductas de quienes componen dicha estructura.

Con base en lo anterior, surge la necesidad de realizar una investigación sobre el clima organizacional en el área financiera del grupo SUMMAR PRODUCTIVIDAD, cuyo objetivo es diagnosticar y sugerir propuestas de mejoramiento, de acuerdo con el modelo de análisis por el profesor Hernán Álvarez Londoño "Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante". Complementado y adaptado por los profesores Mónica García de Otálora y Álvaro Zapata

1 CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES Y FORMULACION DEL PROBLEMA:

Clima organizacional es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

El concepto se asimila al de dinámica de grupo al analizar las fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral como resistencia al cambio. Fue el sociólogo Kurt Lewin quien desarrolló un análisis del campo de fuerzas, como modelo con el cual describía cualquier nivel presente de rendimiento.

Algunos autores consideran al clima organizacional como las percepciones colectivas e individuales que tienen los trabajadores sobre su organización, influenciadas por variables psicosociales, laborales y organizacionales, que repercuten sobre el comportamiento organizacional y la productividad empresarial.

Teniendo en cuenta la definición anterior decimos entonces que el clima organizacional corresponde a la identificación de características, cualidades del ambiente empresarial que incide en el comportamiento de los colaboradores, haciendo esto necesario la identificación de las diversas variables, donde se vislumbre la percepción de los colaboradores dentro del contexto organizacional.

Tal como lo menciona la profesora MONICA GARCIA en su trabajo, La medición del clima organizacional es de suma importancia ya que, permite conocer cuáles son los factores que componen el clima laboral y de qué forma modifican e influyen el comportamiento de las personas, es decir dentro del estudio del clima los factores organizacionales están constituidos por tres factores importantes: los estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones interpersonales (relación individuo - individuo, individuo - grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que son los elementos constitutivos de la organización¹.

Es importante poder identificar este tipo de relaciones al interior de la organización, donde prime el comportamiento de los colaboradores dentro de la dinámica empresarial.

¹ GARCIA, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. En: Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre, 2009, No. 42, p. 42-60

Una de las conclusiones en el proceso de medición del clima son las acciones correctivas que se deben realizar a partir del diagnóstico realizado en la organización, pues es importante evaluar la dinámica empresarial con el fin de conocer dichas percepciones de los empleados y poder eliminar problemas como la rotación y ausentismo, desmotivación, compromiso, cooperación, entre otros.

También se debe tener claro que se mide con la herramienta para que las conclusiones sean efectivas en el proceso de análisis y mejoramiento, debido a que algunas de ellas están orientadas a medir únicamente la percepción de los empleados, y otras a medir los niveles de satisfacción². Por ello es importante escoger una herramienta que se adapte a las características de la organización así como también que sea comprensible para los empleados que apliquen en la medición.

Con el fin de medir el clima organizacional en una de las áreas del grupo SUMMAR PRODUCTIVIDAD es reconocida a nivel nacional como una empresa prestadora de diversos servicios entre los que se destacan, el suministro de personal temporal, el outsourcing de servicios, servicio de aseo y suministro de insumos de aseo industrial y cafetería, como compañía privada con relación directa en el manejo de personal, está vigilada por el ministerio de protección social y demás entes estatales como la UGPP, (unidad de gestión pensional y parafiscales) entre otros.

A partir de ésta introducción a la empresa es necesario mencionar que el estudio de clima se va a llevar cabo en el área financiera compuesta por el área de contabilidad, nómina y facturación, seguridad social tesorería y cartera.

Lograr medir el clima organizacional en la compañía es una ventaja competitiva ya que, permite conocer la percepción de los empleados frente a las herramientas y recursos que tienen a su disposición, es por ello que surge la necesidad de medir el clima organizacional en una de las áreas más importantes de la empresa, donde

² GARCIA, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. En: Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre, 2009, No. 42, p. 42-60.

Ibid., p. 56

finalmente el área administrativa es quien realiza la liquidación y correcto pago a las personas que laboran en las diferentes empresas cliente.

Por ese motivo es necesario determinar cuáles son los factores que perciben los empleados para relacionarse adecuadamente dentro de la estructura organizacional, es decir, identificar cuáles son las dimensiones del clima laboral a fortalecer y mejorar para contrarrestar los efectos negativos que se han presentado desde el momento en que se definió, que de acuerdo al cumplimiento del indicador individual de eficiencia para cada una de las áreas que componen el departamentos financiero se realizaría el pago del bono de canasta a cada colaborador. Vale la pena mencionar que este pago anteriormente no estaba sujeto a ningún indicador. Por lo que se ha generado un malestar general en el área financiera dado que el pago de este bono en muchas ocasiones no es homogéneo entre cada uno de los colaboradores, por lo que se suscita comentarios desagradables entre algunos empleados del área creando un ambiente tenso entre los colaboradores.

A raíz de este problema en el clima organizacional del área financiera y administrativa surge la necesidad de conocer ¿Cuál es la percepción que tienen los empleados del área financiera del grupo SUMMAR PRODUCTIVIDAD, sobre su clima organizacional, y que factores inciden en éste positiva y negativamente?

1.2 OBJETIVOS

Objetivo General

Analizar e identificar el clima organizacional a los trabajadores del área financiera y administrativa del grupo SUMMAR PRODUCTIVIDAD, con respecto al clima laboral, con el fin de dar a conocer que apreciaciones tienen, sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelven.

Objetivos Específicos

1. Identificar qué aspectos afectan positiva o negativamente cada una de las 27 dimensiones del clima organizacional.
2. Diseñar un plan de mejoramiento orientado a aumentar el nivel de percepción positiva de los trabajadores con respecto al clima organizacional en las dimensiones que el análisis considere deba mejorarse.

1.3 JUSTIFICACION

El Área financiera y administrativa del grupo SUMMAR PRODUCTIVIDAD, cuenta con un equipo de trabajo de alta calidad humana, profesional y ética, tanto en las áreas de tesorería, cartera, nomina facturación, seguridad social y contabilidad. No obstante se requiere optimizar y mejorar la administración del talento humano, con el fin de mejorar la promesa de servicio.

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación en favor de los empleados, deben provenir de los mismos funcionarios que conocen y hacen parte del proceso y tienen relación directa con los empleados a quienes suministran la información. Es evidente que todo cambio requiere esfuerzo por parte de la dirección financiera de y de sus empleados, para que este pueda ser encaminado adecuadamente, y se puedan plantear soluciones y/o sugerencias, que permitan establecer estrategias que converjan en aspectos administrativos ligados al desarrollo del talento humano y por ende, con la prestación de un servicio oportuno y acertado.

En la compañía se plantea un diagnóstico seguido de estrategias que ayuden a mejorar aquellos factores que se encuentran débiles dentro de la organización. Esta área del grupo SUMMAR PRODUCTIVIDAD es quizás la más crítica ya que tiene relación directa con los clientes, dado que en especial para el caso de la unidad de negocio de temporales y servicios, son los clientes quienes tienen directa relación con las analistas de nomina y facturación al igual que las demás áreas del departamento. Dada la naturaleza del servicio que se presta es indispensable que los valores pagados y facturados sean precisos en lo máximo para evitar inconformidad con los clientes.

Por lo cual un clima laboral negativo percibido por los trabajadores se podría ver reflejado en una mala prestación del servicio y posible resentimiento y/o pérdida del cliente.

1.4 METODOLOGIA

Este estudio es de tipo descriptivo el cual permite conocer, comprender y describir de manera holística como se manifiestan las relaciones e interacciones entre los individuos del área financiera y administrativa. El holismo considera que el "todo" es un sistema más complejo que una simple suma de sus elementos constituyentes o, en otras palabras, que su naturaleza como ente no es derivable de sus elementos constituyentes. El holismo defiende el sinergismo entre las partes y no la individualidad de cada una³

Se pretende recolectar estos fenómenos, estableciendo las fuentes de información a través de la triangulación de los siguientes métodos: análisis de contenido de documentos, observación participante y aplicación de cuestionarios, que permitan su recolección de manera asertiva, natural e imparcial.

La investigación que se llevara a cabo en el área de Financiera y administrativa de la empresa, se desarrollara de la siguiente manera:

La recolección de datos dentro del área de estudio se llevó a cabo por medio de entrevistas al personal que actualmente la compone. Posteriormente se procedió a revisar al detalle los formatos, manuales, políticas de control interno, DCA (descripción del cargo actual) determinados por la compañía y adicional se aplicaron entrevistas al personal del departamento de financiero y administrativo con el fin de conocer a fondo los procedimientos a mejorar.

Como datos secundarios se acudió a la consulta de fuentes bibliográficas y tutoriales dedicados a la administración del personal, diseño de cargos, control de calidad y estructura organizacional.

Se recurrió también a la consulta de tesis disponibles en la Universidad Del Valle, en donde se han desarrollaron los temas mencionados.

³Hernández S. R. metodología de la investigación pág. 117

1.4.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

1.4.1.1 Fuente de información primaria

Es toda aquella fuente de información directa, en este caso la etapa de observación directa es de gran ventaja, debido a que particularmente laboro en el departamento financiero y administrativo, objeto de estudio lo que me permite conocer e interactuar en un ambiente natural y social, compartiendo actividades, sentimientos y emociones, tanto positivas como negativas, no simuladas acordes a los resultados que se esperan de este trabajo⁴.

1.4.1.2 Fuente de información secundaria

Hace referencia a documentos existentes, en esta etapa se deben analizar algunos trabajos realizados sobre clima organizacional por otros investigadores para lograr describir y comprender en el mejor sentido como opera el clima organizacional.

Tesis existentes en la biblioteca de la UNIVERSIDAD DEL VALLE, realizados por otros investigadores para describir y comprender el sentido exacto de lo que es clima organizacional. Procurando una descripción objetiva y sistemática del contenido.

1.4.2 Herramientas o instrumentos para la recolección de información

Para el desarrollo de este trabajo se empleara la encuesta como el tipo de cuestionario seleccionado ya que es uno de los instrumentos más empleados en toda clase de investigación en ciencias sociales, después de la entrevista. Sus preguntas, su contenido y su formulación juegan un papel importante y obedecen a reglas de elaboración rigurosa que han adaptado y complementado los profesores **Álvaro Zapata y Mónica García de Otálora**, en su modelo donde miden las 27 dimensiones que abarcan sobre el clima organizacional. Donde se espera describir la percepción de los trabajadores del área financiera y administrativa del grupo SUMMAR PRODUCTIVIDAD SAS. Y de acuerdo a esto proporcionar acciones de mejora para los hallazgos encontrados.

⁴ Hernández S. R. metodología de la investigación pág. 117

1.4.3 Definición de la herramienta

Para el siguiente diagnóstico de Clima organizacional aplicado a la compañía SUMMAR PRODUCTIVIDAD se utiliza el instrumento actualizado y complementado por Álvaro zapata Domínguez y Mónica García Solarte, este modelo fue conocido inicialmente como el modelo de Hernán Álvarez zapata. Dicho modelo es una herramienta que permite conocer la percepción que tienen los empleados del área financiera y administrativa de SUMMAR PRODUCTIVIDAD con respecto al clima organizacional, a través de 27 dimensiones que maneja dicho instrumento.

En primera instancia, estas 27 dimensiones son calificadas en una escala de 0 a 10 (siendo 10 la calificación más alta). En segunda medida el encuestado tiene la posibilidad de seleccionar diversas causas de acuerdo a la calificación dada a cada dimensión, brindando así una identificación del por qué el clima organizacional es o no es tan gratificante o deseable en el área, adicional a esto la encuesta maneja un aspecto importante y es que da la facilidad de explicar la causa, si ésta no es mencionada en las opciones dadas por el instrumento.

En tercera medida el encuestado tiene la posibilidad de mencionar una posible solución a la causa identificada para cada dimensión, siendo pertinente con el factor calificado, estableciendo notas de acciones de mejora que conlleven a que cada dimensión pueda manifestarse de manera ideal, además puede realizar aportes que establezcan notas de mejora, acciones preventivas para mantener el buen clima organizacional si es el caso y todas las dimensiones se encuentren en el estado deseable.

1.4.4 Descripción de la población universo

Se ha determinado realizar la medición y el análisis del clima organizacional en el área financiera y administrativa de la compañía SUMMAR PRODUCTIVIDAD, entre una población de 34 empleados vinculados directamente por la compañía mediante contrato a termino indefinido Esta población se caracteriza por tener empleos con diferentes cargos y niveles jerárquicos, al igual que niveles de escolaridad, que van desde el bachiller hasta pregrados. Lo anterior indica que estas personas cuentan con un alto nivel de comprensión y compromiso, el cual les permite interpretar, responder y proponer soluciones que ayuden a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante al interior del área.

1.4.5 Determinación del tamaño de la muestra

Con el fin de asegurar la obtención de información representativa y consistente para el desarrollo de la investigación de carácter académico, se han denominado 4 áreas, con una población de 34 empleados y así mismo una muestra de 34, según la tabla No 1.

Tabla 1. Representatividad de la población

AREA	POBLACIÓN	MUESTRA	REPRESENTATIVIDAD
CONTABILIDAD	8	8	24%
NOMINA Y FACTURACION	12	12	35%
SEGURIDAD SOCIAL	6	6	18%
TESORERIA Y CARTERA	8	8	24%
TOTAL	34	34	100%

Elaboración propia

1.4.6 Escala de medición propuesta

Se ha establecido una escala de medición cualitativa, que permite maximizar la percepción y análisis de los datos obtenidos de la siguiente manera:

Tabla 2. Escala de medición propuesta

Rango mínimo	Rango máximo	Calificación
9.1	10	Excelente
6.1	9	Bueno
3.1	6	Aceptable
0	3	Malo

Elaboración propia

2 CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

Desde mediados del siglo pasado uno de los objetivos en los que las organizaciones han invertido recursos es que estas sean cada día más competitivas por lo que han tratado determinar cuáles son los factores determinantes para el desarrollo organizacional tomando en cuenta aspectos tales como recursos del talento humano, financiero y tecnológico para lograr el éxito. Por lo que resulta de suma importancia conocer el clima organizacional que se vive al interior de las organizaciones hoy en día con el fin de medir la satisfacción de las personas en la organización,

El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin⁵ que estipula que el comportamiento es función de la persona y de su entorno.

$$C = f(P \times E).$$

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes, características físicas y psicológicas y a cambio, esta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso en un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento suficiente lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación. Lo cual ratifica que la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

⁵ Lewin, K., Field theory in social science, Harper and Bros, Nueva York, 1951. Litwin, G. y Stringer, R., Motivation and organizational climate, Harvard Business School, Boston, 1968.

El clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable.

Por esto, el estudio de los componentes y de las variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización se advierten como particularmente importantes. Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender cómo ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados.

El clima organizacional constituye entonces una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. A continuación se presenta el cuadro No1:

Cuadro 1. Características propias del concepto de clima

El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
El clima es una configuración particular de variables situacionales.
Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
El clima tiene una connotación de continuidad, pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención en particular.
El clima esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Fuente: tomado de Taguiri⁶ Págs. 24-25, traducción libre

2.1.1 Escuela de la gestalt

Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes). En el interior de este acercamiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

Captar el orden de las cosas tal y como estas existen en el mundo y Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

2.1.2 Escuela funcionalista

Según la escuela funcionalista⁷, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación de éste a su medio. Al contrario de los gestaltistas que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, un empleado interactúa con su medio y participa en la determinación de este clima.

Cuando se aplican al estudio del clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común, un elemento de base que es el nivel de homeóstasis (equilibrio) que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de

⁶ Taguiri, R. "the concept organizational climate", in R. Taguiri y G. H. Litwin (dirs), Organizational climate:

explorations of a concept, Harvard Business School, Boston, 1968 págs. 11-35

⁷ Brunet, L. el clima de trabajo en las organizaciones, Trillas, S.A. de C.V., México D.F. 1987

Fuente, tomado de Brunet, L. pág. 15, el clima de trabajo en las organizaciones

trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

Antes de abordar la definición del clima organizacional, es conveniente aclarar que se entiende por estructura y por procesos organizacionales, dos grandes categorías de variables extremadamente importantes, presentadas en el cuadro 2.

Cuadro 2. Las variables más importantes de la estructura y de los procesos organizacionales	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	PROCESO ORGANIZACIONAL
a) Envergadura del control	a) Liderazgo
b) Dimensión y tamaño de la organización	b) Comunicación
c) Número de los niveles jerárquicos	c) Control
d) Configuración jerárquica de puestos	d) Gestión de conflictos
e) La relación dimensión de una unidad/departamento sobre el número de unidades/departamentos	e) Coordinación
f) Especialización de funciones	f) Centralización, descentralización de la toma de decisiones
g) Centralización/descentralización de la toma de decisiones.	g) Especialización de funciones
h) Normalización de los procedimientos organizacionales	h) Estatus, papel y relaciones.
i) Aspecto formal de los procedimientos organizacionales.	i) Mecanismos de socialización de los empleados
10. Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas	j) Grado de autonomía de los empleados

Fuente, tomado de Brunet, L. pág. 15, el clima de trabajo en las organizaciones

El término “estructura organizacional” abarca los siguientes elementos:

1. Envergadura del control (span of control).
2. Dimensión y tamaño de la organización (número de empleados).
3. Número de los niveles jerárquicos.

4. Configuración jerárquica de puestos (organigrama).
5. La relación dimensión de una unidad/departamento sobre el número de unidades/departamentos.
6. Especialización de funciones.
7. Centralización/descentralización de la toma de decisiones.
8. Normalización de los procedimientos organizacionales.
9. Aspecto formal de los procedimientos organizacionales.
10. Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.

En lo que se refiere a la variable proceso organizacional, esta se manifiesta sobre los siguientes elementos:

1. Liderazgo.
2. Comunicación.
3. Control.
4. Gestión de conflictos.
5. Coordinación.
6. Centralización, descentralización de la toma de decisiones.
7. Especialización de funciones.
8. Estatus, papel y relaciones.
9. Mecanismos de socialización de los empleados.
10. Grado de autonomía de los empleados.

De esta forma el término “estructura” corresponde sobre todo a la organización física de los componentes de una empresa, mientras que “proceso” se relaciona con la gestión de recursos humanos. El estudio del clima necesita entonces, a la vez del examen de sus componentes humanos y físicos.

2.1.3. Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional

Existen diversos autores que han desarrollado investigaciones específicas caracterizadas por utilizar diferentes dimensiones y cuestionarios, para determinar el ambiente específico que se vive al interior de cada organización.

2.1.3.1 Rensis Likert

Rensis Likert⁸⁻⁹ es reconocido básicamente por elaboración de cuestionarios y a sus investigaciones sobre los procesos administrativos. Desde mi punto de vista, este autor presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y de extrapolación. Esta teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización como la llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. Sin embargo hay que evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, como algunas veces se sobreentiende en ciertas obras sobre comportamiento organizacional.

Teoría de los sistemas

Para Likert¹⁰, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y en parte por sus informaciones, percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de esta. Lo que cuenta es la forma como 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. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la Percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

1. los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.

⁸ Likert, R., *New patterns of management*, Mc Graw Hill Nueva York, 1961.

⁹ Likert, *The human organization*, Mc Graw Hill, Nueva York, 1967.

¹⁰ Likert, R., *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, collection homes et organizations, Paris, 1974

3. los factores tales como la personalidad, la actitudes y el nivel de satisfacción
4. la percepción que tiene los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermedias y las variables finales.

Variables causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de esta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, estas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales. 1. pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes y 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables intermedias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otras. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

Variables finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

2.1.3.1.1 Clima de tipo autoritario

Sistema I - Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza.

Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistemas II – Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente con sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

Las recompensas y algunas veces los castigos, son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, que tienen sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

2.1.3.1.2 Clima de tipo participativo

Sistema III – Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.

La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior – subordinado y muchas veces un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en niveles superiores e inferiores.

Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico, en el que la administración se da bajo la forma de objetivos establecidos.

Sistema IV – Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y

todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

2.1.3.2 BRUNET

Otro autor, que se distingue por tener un interesante modelo de análisis, en sus dimensiones es BRUNET¹¹, la mayor parte de los cuestionarios utilizados por este autor se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes a saber:

El nivel de autonomía individual en que viven los actores dentro del sistema. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia del individuo y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial es el sentimiento de autonomía del individuo.

El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización. Esta dimensión mide el grado en que los objetivos y métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por sus superiores.

El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y posibilidades de promoción. Es la percepción de recompensa por un buen desempeño.

La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Otro instrumento que ha sido de gran importancia y frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una empresa es la traducción de los cuestionarios de Likert¹² el perfil de las características organizacionales, cuya teoría se presentó anteriormente. Estos cuestionarios miden la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes:

¹¹ BRUNET, Luc. Clima de trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas, 1987

¹² Likert, R., Le gouvernement participatif de l'entreprise, Collection Hommes et organizations, Paris, 1974.

- **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
- **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- **Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices
- **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación así como la formación deseada.

Es de resaltar que el cuestionario original de Likert, con sus 51 preguntas y sus escalas de respuesta en 20 puntos, es bastante extenso y al responderlo se pueden presentar dificultades de interpretación para los encuestados con poca escolaridad. Sin embargo, hace algunos años, apareció una versión abreviada de 18 preguntas de este cuestionario que parece ser una alternativa válida, sobre todo porque está contenida en una sola página, que puede responderse fácilmente e interpretarse bastante rápido.

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer¹³, para medir el clima organizacional es una característica relativamente permanente del entorno

¹³ Litwin, G. y Stringer, R., Motivation and organizational climate, Harvard Business School, 1968.

interno de la organización, el cual es experimentado por sus miembros, influencia su comportamiento y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

El cuestionario desarrollado mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones:

Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

En 1968, dos autores estadounidenses, Schnedider y Bartlett,¹⁴ formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros en función de 6 dimensiones que son:

El apoyo patronal. ¿Hasta qué punto están los jefes pueden estar interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?

¹⁴ Schneider, B. y Bartlett, C. J. "individual differences and organizational climates: 1. the research plan and questionnaire development", personnel psychology, 21 1968 págs. 323-332.

Schneider, D. y Hall, D., "Toward specifying the concept of work climate: a study of Roman Catholic diocesan priests", Journal of Applied psychology, 56 1972 págs. 447-455.

La estructura. Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores, para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la venta y acaparen nuevos clientes.

La implicación con los nuevos empleados. Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.

Los conflictos ínter agencias. Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, en el interior o el exterior de la empresa que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.

La autonomía de los empleados. Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.

El grado de satisfacción general. Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

2.1.3.3 OCTAVIO GARCÍA¹⁵

Diseñó un “modelo para el diagnóstico del clima organizacional”, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización como el “reconocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en 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 en cuanto a respuestas específicas. Fijar metas para mejorar el clima corrigiendo situaciones que resulten altamente negativas.
Fijar metas para mejorar el ambiente como un todo.

¹⁵ García, Octavio. Un modelo para el autodiagnóstico del Clima Organizacional. Revista Tecnología Administrativa. Medellín Volumen V. Número 12 Mayo-Agosto de 1987

Tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo.
Y para otros usos.

2.1.3.4 JOHN SUDARSKY – TEST DE CLIMA ORGANIZACIONAL (TECLA)¹⁶

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

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

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

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

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

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

¹⁶ Un modelo de Diagnóstico e intervención. Revista Desarrollo Organizacional. Enrique Ogliastri y otros 1977. Editorial

2.1.3.5 HERNÁN ÁLVAREZ LONDOÑO “HACIA UN CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE”

Este autor desarrolló un instrumento que permite medir la percepción, que tienen los miembros de una organización de su ambiente organizacional. A través, de una serie de factores que permiten encontrar causas y posibles soluciones a las variables que determinan dicho ambiente.

2.1.3.6 MODELO DE FERNANDO TORO

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”¹⁷.

“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”¹⁸.

“Su versión inicial plantea 63 Ítems, sin embargo la definición 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)”¹⁹.

“La encuesta ECO para la evaluación del clima organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo likert de cinco punto: 4 totalmente de acuerdo, 3 en parte de acuerdo, 2 en parte en desacuerdo, 1 totalmente en desacuerdo, 0 No estoy seguro del asunto”²⁰.

2.1.3.7 INSTRUMENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL – MÓNICA GARCÍA SOLARTE Y ÁLVARO ZAPATA DOMÍNGUEZ

¹⁷ Ibid., p 52

¹⁸ Ibid., p 52

¹⁹ Ibid., p 52

²⁰ Ibid., p 52

“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”²¹.

“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 profesional, higiene y salud ocupacional, evaluación del desempeño, autoevaluación, socialización, balance vida-trabajo, ética, normas, procesos y procedimientos, libre y asociación, solución de conflictos, identidad, grupos informales, trabajo en equipo e información”²².

“Éste 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 repuestas, 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”²³.

“Después de abordados los anteriores cuestionarios para la medición del clima, es importante aclarar que se debe de elegir la herramienta que mejor se adapta a las necesidades que se necesitan diagnosticar dentro de la organización ya que, todos miden factores similares, pero en mayor o menos escala. Contribuyendo así a la realización de un plan de mejoramiento que aporte a los objetivos propuestos por la gerencia”²⁴.

“Una vez seleccionada la herramienta, la organización pretende alcanzar a través de la medición del clima un diagnóstico que proporcione retroalimentación

²¹ GARCIA, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. En: Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre, 2009, No. 42, p. 42-60.

²² Ibid., p 54

²³ Ibid., p 54

²⁴ Ibid., p 54

acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permita desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional; incluso algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear sus propias soluciones”²⁵.

“Otro de los objetivos que la empresa se plantea en los estudios del clima y que aun las herramientas no resuelven es, en qué medida el clima afecta la productividad de la organización, sin embargo cuando se realiza un estudio de clima, se analiza la disposición y aceptación de las personas de la organización a la que pertenecen. Por lo tanto, el estudio de clima organizacional está orientado al análisis de los factores ambientales y físicos y humanos de satisfacción y motivación de los individuos que potencializan el logro de los objetivos”²⁶.

“Finalmente el diagnostico de clima organizacional se hace importante dado que su estudio proporciona información a la organización y sus directivas sobre las percepciones y actitudes de las personas que las componen, y ayuda en la tarea de buscar un continuo mejoramiento del ambiente y de la productividad. El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se vuelve una estrategia estudiarlo entenderlo y atenderlo para beneficios de los trabajadores y de toda la organización”²⁷.

El cuestionario a utilizar en el estudio de clima organizacional en SUMMAR PRODUCTIVIDAD departamento financiero y administrativo es el **Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional – Mónica García Solarte y Álvaro zapata Domínguez,**

Pues resulto ser un instrumento completo y es adecuado para la compañía donde

²⁵ Ibid., p 54

²⁶ GARCIA, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. En: Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre, 2009, No. 42, p. 42-60.

²⁷ Ibid., p. 57

laboro, ya que, define por dimensión cual es la función y permite al encuestado dar claridad a su respuesta. Además está bien estructurada en 3 ítems, dimensión, causa y solución, por lo cual responde efectivamente al objetivo general de éste estudio de clima organizacional.

Tal como se mencionó en el punto anterior es un instrumento que permite conocer la percepción de los colaboradores de una organización a través de los 27 factores que maneja la encuesta, ya que permite tener una idea global del clima laboral en el área financiera y administrativa porque, se realiza un promedio dimensión por dimensión para comprender cuál es la calificación de la alta, baja o media de las dimensiones dadas en la encuesta.

Es una herramienta bien estructurada y ayuda al encuestado ya que, maneja la posibilidad de proponer, si en caso dado la respuesta adecuada no se encuentra explícita en la encuesta, ya sea causa o solución, es un instrumento muy bien elaborado por lo cual es adecuada para un área administrativa donde se encuentran desde el nivel de auxiliares a la jefatura.

2.1.4 Enfoques del clima organizacional

Resulta complejo medir el clima, puesto que nunca se sabe muy bien si el empleado es evaluado en función de sus opiniones personales o de las características verdaderas de la organización.

Los investigadores en este ámbito tampoco se ponen de acuerdo para definir el clima organizacional y todavía no hay consenso en lo que concierne al papel exacto del clima en el rendimiento de la organización.

Dos investigadores estadounidenses (James y Jones)²⁸ han circunscrito muy bien la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes del clima. Hay que notar que esos enfoques han conducido a aceptaciones diferentes del clima organizacional, estas son: la

²⁸ James I. R. y Jones A.P., "Organizational climate: a review of theory and research", Psychological Bulletin, 81 1974 págs. 1096-1112.

James, L.R. y Jones, A.P. "Organizational structure: a review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior", Organizational behavior and human performance, 16 1976 págs. 74-113.

medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos organizacionales y la medida perceptiva de los atributos individuales.

A continuación el cuadro 3 presenta los tres enfoques.

Cuadro 3. Definición de clima organizacional

Evaluación Objetivo Del clima Organizacional Perceptible		
	Atributos organizacionales	Atributos personales
	Medida Objetiva	
	Medida perceptiva de los atributos organizacionales	Medida perceptiva de los atributos

Fuente, tomado de Brunet, L. pág. 17, el clima de trabajo en las organizaciones.

2.1.4.1 Medida Múltiple de los Atributos Organizacionales

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.), son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Bajo este vocablo aparece un reagrupamiento objetivo de los atributos organizacionales, que son de hecho, una representación de la naturaleza física de la organización. El clima se convierte entonces en un término general sinónimo de ambiente organizacional.

2.1.4.2 Medida perceptiva de los atributos individuales

La medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción.

Los principales defensores de esta tesis definen el clima como elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos, más que con las características de la organización. Esto significa que el individuo percibe el clima organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa le puede satisfacer. De esta forma, el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere.

2.1.4.3 Medida perceptiva de los atributos organizacionales

Dentro de esta óptica, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima. Por sus dimensiones, estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías según un cierto grado decreciente de importancia (escala de tipo Likert). Sin embargo, se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

La medida perceptiva de los atributos organizacionales sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores, aquella que permite medir más fácilmente el clima y aquella que respeta mejor la Teoría de Lewin²⁹ que postula la

²⁹Lewin, K. field theory in social science, Harper and Bros, Nueva York, 1951.

influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. El aspecto perceptivo incluido en esta definición es de extrema importancia.

En efecto, la percepción del clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos. El clima determina el apoyo dado a una actividad por la organización, su aceptación como un hecho integrado a la vida organizacional y su relación con los fines y aspiraciones de los individuos dentro de la organización, así como los fines y objetivos de la organización misma.

Así, es posible determinar dos aspectos importantes en el estudio del clima. Un primer aspecto concierne al clima organizacional en tanto que hay una serie de características, relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de los empleados. Un segundo aspecto llama la atención sobre el hecho de que el clima emerge de los sistemas y de los procedimientos como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación tal como son percibidos por los empleados.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

En los últimos años se ha definido el termino percepción, teniendo en cuenta “la evolución del concepto hacia la integración de tres dimensiones: sensorial, constructiva y afectiva. Así la percepción es una función mental que permite el organismo, a través de los sentidos, recibir y elaborar las informaciones provenientes del exterior y convertirlas en totalidades organizadas y dotadas de significado para el sujeto”³⁰.

De igual manera el Robbins alude el concepto de percepción como “un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darle un sentido al entorno”³¹ 180. En este orden de ideas se abarca el concepto de percepción a partir de las impresiones sensoriales de las personas.

³⁰ 179 RIVERA, ARELLANO, MOLERO. Conductas del consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al marketing. Madrid. 2009. p. 95

³¹ 180 ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación, 2004. p. 123.

De igual manera se define percepción como el “proceso cognoscitivo, bastante más inmediato, concreto y espontáneo que el pensamiento racional, por el que se pueden elaborar juicios relativamente elementales acerca de personas, objetos y eventos, mediante informaciones de tipo sensorial seleccionadas y rudimentariamente organizadas”³²

Se puede entonces hablar de percepción, partiendo desde el proceso cognoscitivo “como el conjunto de los mecanismos por los que un individuo conoce, se representa, juzga o se forma una impresión de alguien. Ahora bien, el ser humano conoce a los demás hombres no solo por vía de estimulación sensorial sino que puede pensar, razonar, imaginar, inducir, deducir sobre ellos. Es verdad que estas diversas formas de conocimiento interpersonal tienen, cada una sus rasgos distintivos; no obstante como se da entre todas ellas una cierta analogía, es lícito estudiarlas en conjunto bajo el título genérico de percepción”³³.

Desde la perspectiva psicológica el término percepción se define tradicionalmente como “el proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización”³⁴. Tomando en cuenta claro está el carácter de interpretación de las personas “el término percepción hace referencia a la sensación interior resultante de impresiones obtenidas a través de los sentidos (imágenes, palabras, acciones). esta sensación puede verse afectada por el contexto o marco de referencia”³⁵.

³² 181Ibid., p. 141

³³ 182CHIAN, MARTIN, NUÑEZ. Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Universidad pontificia. Madrid. 2010. P. 141

³⁴ 183ARDILA, Alfredo. Psicología de la percepción, Citado por. VARGAS, Luz M. Sobre el concepto de percepción. En: Alteridades. 1994, Vol. 4, No. 8, p. 47-53.

³⁵ 184 ALLES, Martha. Diccionario de términos de recursos humanos. Buenos aires. Granica. 2011. p 307.

La percepción ha sido abordada por diversos autores quienes anteriormente han mencionados como un proceso cognitivo, sin embargo se puede definir desde otro alcance por ejemplo Allport define la percepción como: “algo que comprende tanto la captación de las complejas circunstancias ambientales como la de cada uno de los objetos. Si bien, algunos psicólogos se inclinan por asignar esta última consideración a la cognición más que a la percepción, ambos procesos se hallan tan íntimamente relacionados que casi no es factible, sobre todo desde el punto de vista de la teoría, considerarlos aisladamente uno del otro”¹⁸⁵.

Desde un punto de vista antropológico, “la percepción es entendida como la forma de conducta que comprende el proceso de selección y elaboración simbólica de la experiencia sensible, que tienen como límites las capacidades biológicas humanas y el desarrollo de la cualidad innata del hombre para la producción de símbolos”³⁶. Esto se enmarca según Vargas en que “a través de la vivencia la percepción atribuye características cualitativas a los objetos o circunstancias del entorno mediante referentes que se elaboran desde sistemas culturales e ideológicos específicos construidos y reconstruidos por el grupo social, lo cual permite generar evidencias sobre la realidad”³⁷.

A partir del concepto de percepción desde el punto de vista psicológico y antropológico es importante mencionar el concepto de percepción individual, el cual hace referencia “cada individuo puede tener una percepción de la realidad diferente de la del resto de las personas, la percepción individual se ve influenciada por el contexto de la propia organización, así como por el contexto externo”³⁸.

Por tal razón la percepción del individuo puede ser “subjetiva, selectiva y temporal”³⁹. En primer lugar “subjetiva por que las reacciones a un mismo estímulo varían de un individuo a otro”⁴⁰. En segundo lugar “selectiva, ya que las personas no pueden percibir todo al mismo tiempo y selecciona su campo

³⁶ 185ALLPORT, FLOYD H. Psicología de la percepción, Citado por. VARGAS, Luz M. Sobre el concepto de percepción. En: Alteridades. 1994, Vol. 4, No. 8, p. 47-53.

³⁷ Ibid p 307

³⁸ Ibid., p 307

³⁹ Ibid., p 95

⁴⁰ Ibid., p 95

perceptual en función de lo que desea percibir”⁴¹. En tercer lugar “temporal teniendo en cuenta la forma en que los individuos llevan a cabo el proceso de percepción evolucionan a medida que se enriquecen sus experiencias o varían sus necesidades y motivaciones”⁴². Dicha temporalidad permite que las personas cambien su percepción respecto a la situación actual.

Después de conocer el concepto de percepción individual es evidente que se debe definir la percepción organizacional la cual se evidencia “cuando la organización en su conjunto puede tener una mirada particular de la realidad producto de las percepciones individuales de sus integrantes. Esta percepción colectiva puede influir en la percepción individual de las personas”⁴³.

Teniendo en cuenta los conceptos de percepción hasta aquí abordados, es importante conceptualizar el tema de motivación ya que éstos dos son pilares para realizar una medición de clima organizacional en cualquier compañía en el país.

Decimos entonces que La motivación es un factor determinante en el estudio de clima organizacional ya que, permite conocer cuáles son las razones por las cuales los colaboradores actúan frente a diferentes situaciones, con todo y esto se define como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”⁴⁴

Trechera explica que, “etimológicamente, el término motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquello que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, se puede definir la motivación como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta”⁴⁵.

⁴¹ Ibid., p 95

⁴² Ibid., p 95

⁴³ Ibid., p 307

⁴⁴ Ibid., p.155

⁴⁵ TRECHERA. JL. Saber motivar: ¿El palo o la zanahoria? .Citado por PEREIRA, Luisa. Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Costa rica: San José, 2009. p. 154

Robbins⁴⁶ afirma que la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación, sin duda las personas tienen un impulso motivador básico distinto para aplicar en cada acción que realiza". En este sentido Herrera, Ramírez y Roa aluden la motivación "como una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto al porqué del comportamiento. Es decir, la motivación representa lo que originariamente determina que la persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento)"⁴⁷

Por un lado, Santrock señala que La motivación es "el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen"⁴⁸. Por otro lado, Ajello indica que la motivación debe ser entendida como "la trama que sostiene el desarrollo de aquellas actividades que son significativas para la persona y en las que ésta toma parte."⁴⁹

La motivación es "el proceso que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica"⁵⁰. Además, "es la fuerza interna que despierta, orienta y sostiene una conducta"⁵¹. Por lo cual la motivación puede definirse como "lo que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. En el ámbito laboral se alude al deseo del individuo de realizar un trabajo lo mejor posible. Este impulso

⁴⁶ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación, 2004. p. 155.

⁴⁷ HERRERA, F., RAMÍREZ, M., ROA, Tratamiento de las creencias motivacionales en contextos educativos pluriculturales. Citado por PEREIRA, Luisa. Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Costa rica: San José, 2009. p. 154

⁴⁸ SANTROCK. Psicología de la educación, Citado por PEREIRA, Luisa. Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Costa rica: San José, 2009. p. 153

⁴⁹ AJELLO, A. M. La motivación para aprender. En C. Pontecorvo (Coord.), Manual de psicología de la educación. Citado por PEREIRA, Luisa. Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Costa rica: San José, 2009. p. 153

⁵⁰ BAYARDO M. Didáctica: fundamentación y práctica. México. 2003. P. 31

⁵¹ Ibid., p. 31

a que nos referimos origina que se desencadene el proceso de motivación debido a un estímulo externo o bien una reflexión”⁵².

Ahora bien, la motivación es “el estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento”⁵³. Del mismo modo Robbins alude el concepto de motivación desde el comportamiento ya que, la motivación hace referencia “procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta”⁵⁴.

Según Bisquerra “La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr determinadas metas”⁵⁵

Estos autores, luego de recopilar las opiniones de muchos otros, formulan la siguiente definición de motivación: “podríamos entenderla como proceso que explica el inicio, dirección, intensidad y perseverancia de la conducta encaminada hacia el logro de una meta, modulado por las percepciones que los sujetos tienen de sí mismos y por las tareas a las que se tienen que enfrentar”⁵⁶

Teniendo en cuenta los temas conceptualizados como son percepción y motivación es relevante definir clima organizacional, ya que estas son variables determinantes de la medición del clima laboral.

⁵² PORRET, Miquel. Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones. Madrid. 2007. P.86.

⁵³ MAPCAL. Gestión y motivación del personal. España. 1996. P. 192

⁵⁴ ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación, 2004. p. 156.

⁵⁵ BISQUERRA, R. Educación emocional y bienestar. Citado por PEREIRA, Luisa. Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Costa rica: San José, 2009. p. 154

⁵⁶ PEREIRA, Luisa. Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Costa rica: San José, 2009. p. 154

“El concepto de motivación (aspecto individual) conduce al de clima organizacional (aspecto organizacional). Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional”⁵⁷. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización”⁵⁸.

Watters et al. Define el término de clima organizacional como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura y recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”⁵⁹. Desde este punto de vista Likert y Gibson plantean que el clima organizacional “es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización”⁶⁰.

La similitud entre la definición de clima de los autores anteriores es que el clima organizacional describe las percepciones que las personas tienen de la organización en cuanto a estructura, ambiente físico, entre otras.

⁵⁷ GONZÁLES Jose. Caracterización de la cultura organizacional: Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del valle sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. En: Revista pensamiento y gestión. No 25. 2008. P. 40-57.

⁵⁸ Ibid., p.48

⁵⁹ GARCIA, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. En: Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre, 2009, No. 42, p. 42-60.

⁶⁰ DESSLER. Organización y administración: enfoque situacional. Citado por: GARCIA, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. En: Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre, 2009, No. 42, p. 42-60.

Álvarez define “el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico, organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad”⁶¹.

Chiavenato arguye que el clima organizacional puede ser definido “como las cualidades y propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”⁶².

“Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional”⁶³.

De acuerdo con Woodman y King existen tres definiciones de Clima organizacional que han obtenido mayor aceptación: Primero Forehand y Gilmer definen el clima organizacional como un conjunto de características percibidas por los trabajadores que describen a una organización y que distinguen a una organización de otra, es relativamente estable en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización⁶⁴.

⁶¹ LIKERT, R y GIBSON, J. Nuevas formas por solucionar conflictos. Citado por: GARCIA, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. En: Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre, 2009, No. 42, p. 42-60.

⁶² CHIAVENATO. Administración de recursos humanos. GARCIA, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. En: Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre, 2009, No. 42, p. 42-60.

⁶³ GARCIA, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. En: Cuadernos de Administración. Julio-Diciembre, 2009, No. 42, p. 42-60.

⁶⁴ 214Woodman, R.W. & King, D.C. OrganizationalClimate: Scienceor Folklore. Citado por: PEREZ,TORRES, HERNANDEZ. El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. En: Revista internacional administración & finanzas. Vol 5, no 5. 2012. p.1-20
satisfacción laboral. En: Revista internacional administración & finanzas. Vol 5, no 5. 2012. p.1-20

Segundo “Tagiuri y Litwin consideran que el clima organizacional es una característica relativamente estable de la calidad del ambiente interno de una organización que es experimentado por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrito en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización”

Tercero “Campbell, Dunnette, Lawler y Weick definen el clima organizacional como un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características, de resultados del comportamiento y resultados de contingencias”⁶⁵.

2.3 MARCO CONTEXTUAL

El estudio de clima organizacional se realiza en la compañía SUMMAR PRODUCTIVIDAD, específicamente en el departamento financiero y administrativo.

SUMMAR PRODUCTIVIDAD es una compañía que ha prestado Servicios de Personal Temporal fundada el 14 de febrero de 1983, por más de 30 años en el mercado colombiano, operando a nivel nacional con oficinas en Cali, Bogotá, Medellín, Villavicencio, barranquilla,

Hoy es mucho más que eso: es un grupo de tres empresas con un portafolio de servicios y soluciones para aumentar la productividad de nuestros aliados, conformadas por SUMMAR TEMPORALES, SUMMAR PROCESOS Y SUMMAR INSUMOS.

Con base en lo que somos, estamos cambiando nuestra marca y nuestra imagen corporativa para reflejar lo que hacemos mejor. Nuestra nueva identidad es:



⁶⁵ Ibid., p.

MISIÓN

Summar Productividad es un grupo de empresas que colabora temporalmente en el desarrollo de las actividades propias de las empresas clientes mediante trabajadores en misión.

VISIÓN

Ser en el 2020 la opción de empleo temporal preferida por las personas

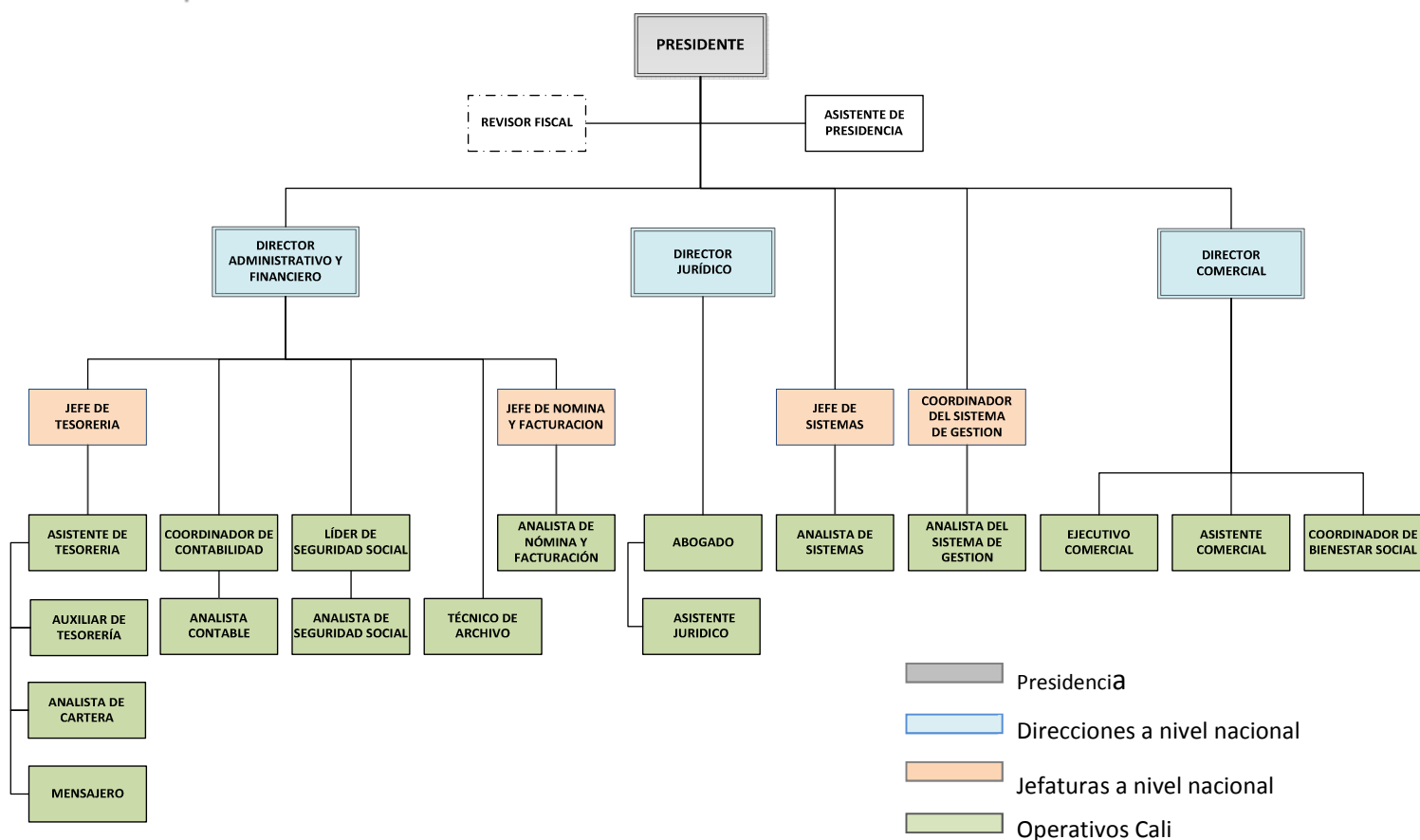
2.3.1 Portafolio de Servicios

SUMMAR PRODUCTIVIDAD es un grupo de empresas que maneja suministro de personal en misión, outsourcing de contratación, de servicios y suministro de insumos de aseo en los diferentes sectores de la economía colombiana

FIGURA 1. Organigrama General del Grupo Summar Productividad.



STAFF SUMMAR PRODUCTIVIDAD



CAPÍTULO 3: DESARROLLO

3.1 Análisis de información y diagnóstico de clima organizacional

3.1.1 Análisis y resultados

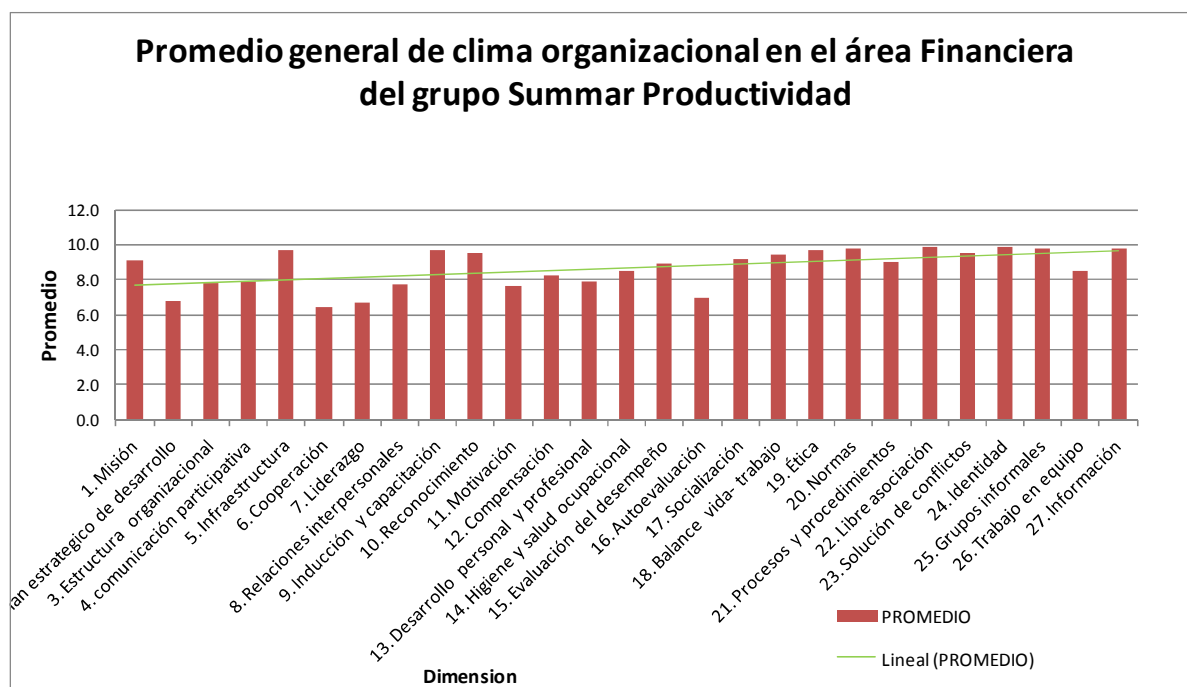
En esta parte se establecen rangos para definir la calificación cualitativa con la que se va a valorar cada dimensión, se identifica en general la percepción del clima organizacional de los colaboradores del área, para luego analizar cada una de las dimensiones de acuerdo a dicha calificación propuesta.

La calificación que se asignó a cada uno de los 34 resultados de las encuestas permitió establecer una calificación cualitativa al promedio de cada dimensión. Es decir que los colaboradores que calificaron cada dimensión entre 0 y 3 caracterizan a la dimensión como mala, y sobre este resultado es ineludible que se deban tomar acciones inmediatas por parte de la dirección financiera y administrativa con el fin de mejorar el clima organizacional, los encuestados que hayan calificado entre 3.1 y 6 se le asigna una calificación de aceptable, y se deben de realizar planes de acción para fortalecer y mejorar dicha dimensión ya que se encuentra en estado medio para los trabajadores, si la calificación se encuentra entre 6.1 y 9 el estado de la dimensión es bueno, lo cual permite definir que la dimensión ha venido generando un buen impacto en los empleados, y que falta un poco más de motivación en el área para cumplir con el objetivo. Y si finalmente la dimensión se califica entre 9.1 y 10 la percepción de los trabajadores es excelente frente a dicho factor, lo cual satisface plenamente a los colaboradores, y se encuentra en el estado ideal.

3.1.2 Diagnostico organizacional

Para conocer la percepción de los empleados de área financiera de forma general e individual, se realizó un promedio de cada una de las 27 dimensiones analizadas, determinando la calificación global del clima organizacional que asignaron los empleados del área financiera de la compañía SUMMAR PRODUCTIVIDAD.

FIGURA 2. Promedio general e individual de clima organizacional en el área financiera de la compañía SUMMAR PRODUCTIVIDAD. (2015)



Fuente: Elaboración propia

Tal como se evidencia en la figura 2 de manera general el promedio de todas las dimensiones nos arroja un valor que oscila entre (6.1 y 9) (9 y 10) es decir que el clima organizacional del área financiera de manera general es bueno, se identifican por debajo de este promedio las siguientes dimensiones cooperación con el 6.4, liderazgo con el 6.7, plan estratégico de desarrollo 6.8 y autoevaluación 7.0

De manera general podemos decir que el clima organizacional se encuentra en buenas y excelentes condiciones para el área financiera, por lo cual solo se deben realizar acciones que mantengan fuertes aquellas dimensiones que se encuentran en calificación buena, y para las dimensiones que se encuentran en una escala de excelente generar acciones que permitan estandarizar el proceso en cada una de estas dimensiones.

De igual manera se evidencia que las dimensiones con mejor calificación son libre asociación e identidad.

Con el ánimo de brindar una mayor información sobre las dimensiones analizadas se realiza la siguiente relación.

Tabla 3. Descripción de las dimensiones por medio de funciones estadísticas

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
1. Misión	9.1	9	9	0.66
2. Plan estrategico de desarrollo	6.8	7.5	8	2.16
3. Estructura organizacional	7.9	8.5	9	1.92
4. comunicación participativa	7.9	8.5	9	1.81
5. Infraestructura	9.7	10	10	0.97
6. Cooperación	6.4	6	6	2.19
7. Liderazgo	6.7	6	6	1.71
8. Relaciones interpersonales	7.8	8	8	1.39
9. Inducción y capacitación	9.7	10	10	0.81
10. Reconocimiento	9.5	10	10	0.83
11. Motivación	7.6	7	7	0.95
12. Compensación	8.2	8	8	0.61
13. Desarrollo personal y profesional	7.9	8	8	0.34
14. Higiene y salud ocupacional	8.5	9	9	0.66
15. Evaluación del desempeño	8.9	9	9	0.51
16. Autoevaluación	7.0	7	7	0.17
17. Socialización	9.2	10	10	1.09
18. Balance vida- trabajo	9.4	10	10	1.13
19. Ética	9.7	10	10	0.97
20. Normas	9.8	10	10	0.96
21. Procesos y procedimientos	9.1	9	10	1.04
22. Libre asociación	9.9	10	10	0.50
23. Solución de conflictos	9.6	10	10	0.61
24. Identidad	9.9	10	10	0.48
25. Grupos informales	9.8	10	10	0.46
26. Trabajo en equipo	8.5	9	9	1.13
27. Información	9.8	10	10	0.46
Total	8.7			

Fuente: Elaboración Propia

La tabla 3 se encuentra el promedio individual por cada dimensión donde todos oscilan entre 6.4 y 9.9 que permite dar una calificación de bueno y excelente, lo que indica que los trabajadores se encuentran satisfechos con cada una de las 27 dimensiones, y que existen algunos factores que se debe fortalecer con el fin de que las dimensiones que se encuentran en calificación buena, mejoren y se posicionen a excelente.

Se evidencia en la tabla 3 que el promedio general de las dimensiones es de 8.7 lo que permite conocer al área financiera, el buen estado en que se encuentra el clima organizacional, el cual está en el estado ideal, se percibe un clima organizacional gratificante que satisface a los colaboradores del área financiera.

La importancia de realizar el diagnóstico es para conocer los resultados que arroja la encuesta con el fin de determinar acciones de mejora y/o estandarización que ayuden a mejorar y/o mantener el clima en dicho estado ideal. En este caso se puede evidenciar que se debe realizar un plan de acción que ayude a sostener en este punto cada una de las dimensiones que se encuentran en excelente.

La tabla 3 nos permite conocer la dimensión con una mayor calificación por los colaboradores del área financiera de SUMMAR PRODUCTIVIDAD tales como: Libre asociación, e identidad es decir que los empleados ejercen claramente su derecho a la libre asociación buscando mejorar su clima organizacional. Y tienen claramente identificada cual es la identidad de la compañía para que laboran.

Tabla 4. Calificación cuantitativa y cualitativa de las 27 dimensiones establecidas en orden descendente.

DIMENSION	PROMEDIO	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
24. Identidad	9.9	Excelente
22. Libre asociación	9.9	Excelente
25. Grupos informales	9.8	Excelente
27. Información	9.8	Excelente
20. Normas	9.8	Excelente
5. Infraestructura	9.7	Excelente
19. Ética	9.7	Excelente
9. Inducción y capacitación	9.7	Excelente
23. Solución de conflictos	9.6	Excelente
10. Reconocimiento	9.5	Excelente
18. Balance vida- trabajo	9.4	Excelente
17. Socialización	9.2	Excelente

1. Misión	9.1	Excelente
21. Procesos y procedimientos	9.1	Excelente
15. Evaluación del desempeño	8.9	Bueno
14. Higiene y salud ocupacional	8.5	Bueno
26. Trabajo en equipo	8.5	Bueno
12. Compensación	8.2	Bueno
4. comunicación participativa	7.9	Bueno
13. Desarrollo personal y profesional	7.9	Bueno
3. Estructura organizacional	7.9	Bueno
8. Relaciones interpersonales	7.8	Bueno
11. Motivación	7.6	Bueno
16. Autoevaluación	7.0	Bueno
2. Plan estratégico de desarrollo	6.8	Bueno
7. Liderazgo	6.7	Bueno
6. Cooperación	6.4	Bueno

Fuente: Elaboración propia

Tal como se evidencia en la tabla 4 las 27 dimensiones se encuentran entre calificaciones de excelente y bueno lo que permite saber que el clima organizacional del área financiera de SUMMAR PRODUCTIVIDAD se encuentra en el estado deseado y que se deben fortalecer las dimensiones que se encuentran en un rango de bueno.

3.1.2.1 Análisis por dimensión

Teniendo en cuenta el análisis general de clima organizacional que se ha realizado, es importante describir en aspectos cuantitativos y cualitativos cada una de las dimensiones que componen el instrumento que en últimas son las que permiten conocer la percepción de los empleados, así como también describir las causas por las cuales cada una de las dimensiones que se encuentran en calificación de (bueno) no se encuentran en el estado ideal y por ende los empleados no se encuentran en satisfacción plena frente a estas dimensiones. Además se conocerán las posibles soluciones planteadas para cada dimensión teniendo como fin obtener un clima organizacional deseable. A continuación se describirán las dimensiones siguiendo el orden del instrumento utilizado.

3.1.2.1.1 Dimensión Misión

Esta dimensión permite conocer si los colaboradores del área financiera conocen el propósito fundamental y la razón de ser la compañía que es la misión. Adicional se busca determinar si están alienados a esta.

El resultado de esta dimensión arrojo los siguientes resultados:

Como se puede observar la misión según los colaboradores del área financiera se encuentra entre el rango de 9 a 10 según el promedio. Lo cual significa que la dimensión es calificada como excelente.

Tabla 5. Descripción estadística de la dimensión Misión.

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
1. Misión	9.1	9	9	0.66

Fuente: elaboración propia

La misión obtuvo una calificación de excelente según el promedio 9.1, lo que permite conocer la percepción de los colaboradores, además el dato del medio de las 34 personas es 9, siendo éste dato igual a la moda, el dato más repitente entre la población encuestada. La desviación estándar 0.66 indica la variación de los datos, es decir que las respuestas no fueron homogéneas.

Mediante la observación directa se identifica que SUMMAR PRODCUTIVIDAD ha sufrido un cambio importante en su sistema de gestión de calidad, integrando ahora una política integral. Que busca cumplir con la promesa de servicio Para ello apoyaremos nuestra gestión en la ley, los valores corporativos y nuestro sistema de gestión basado en procesos.

En la medida que la misión de la organización se interiorice en cada uno de los empleados de la compañía. Sus esfuerzos se alinearan perfectamente a contribuir un clima organizacional deseable.

Dado el resultado anterior podemos decir que falta poco para lograr con el propósito deseado.

A continuación se presenta el comportamiento de la dimensión misión según los resultados obtenidos.

Tabla 6. Análisis de la dimensión misión

1. MISIÓN				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	9	26%	
6.1 - 9.0	Bueno	25	74%	100%
3.1 - 6.0	Aceptable	0	0%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	0%
		45	34	100%
			100%	100%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la tabla 6 se observa que la frecuencia para la calificación de excelente fue 9, lo que quiere decir que 9 colaboradores se encuentran satisfechos con el desarrollo que se ha realizado en el área financiera de acuerdo a la misión de la empresa, sin embargo 25 de ellos marcaron que se encuentra en una escala de bueno, pues no han asimilado el cambio que se plantea en la política integral

Con este análisis se evidencia que falta fortalecer muy poco más la misión de la organización. Teniendo en cuenta la agrupación de los encuestados el 100% percibe que la misión en la organización es una dimensión fuerte.

Causas de la dimensión misión

Como se puede observar en la tabla 6 los colaboradores del área administrativa califican la dimensión entre bueno y excelente argumentan sus respuestas a través de las siguientes causas: En primer lugar el 74% califican la dimensión como buena donde la causa la causa “no sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales” es decir los colaboradores perciben que no saben cómo contribuir ampliamente a la misión de la organización, adicional a ello no tienen claro de que forma el área financiera aporta a la misión de la organización,

Soluciones propuestas para la dimensión misión.

Como se puede observar 25 de los 34 colaboradores que calificaron la dimensión entre bueno y excelente por lo que se plantea que dentro de la evaluación de desempeño se incluyan “Establecer indicadores de medición que me permitan conocer mi desempeño y contribución a la misión de la compañía”.

3.1.2.1.2 Dimensión plan estratégico de desarrollo

Esta dimensión permite conocer el direccionamiento estratégico de la empresa, el cual orienta hacia las acciones de mejora en la organización y la mejora en la prestación del servicio. De esta manera cada empleado teniendo conocimiento de esta dimensión puede entrar a modificar su contribución a la prestación del servicio para mejorarlo.

Según la percepción de los colaboradores esta dimensión es calificada como Excelente ya que, se encuentra en el rango de 9.1 a 10.

Tabla 7. Descripción estadística de la dimensión plan estratégico de desarrollo.

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTNDAR
2. Plan estrategico de desarrollo	6.8	7.5	8	2.16

Fuente: elaboración propia

El plan estratégico de desarrollo tuvo una calificación de bueno según el promedio 6.8, lo que permite conocer la percepción de los colaboradores, además el dato del medio de las 34 personas es 7.5, siendo éste dato igual a la moda, el dato más repitente entre la población encuestada. La desviación estándar 2.16 indica la variación de los datos, es decir que las respuestas no fueron homogéneas considerablemente.

Mediante la observación directa se identifica que la compañía, y en especial el área financiera, se encuentran en un punto crucial por el cambio razón social y marca donde durante todo el año 2015. Se procuró que la marca SERTEMPO se adoptara por el de SUMMAR PRODUCTIVIDAD.

Teniendo en cuenta el resultado anterior podemos decir que falta poco para lograr con el propósito deseado.

A continuación se presenta el comportamiento de la dimensión plan estratégico de desarrollo. Según los resultados obtenidos.

Tabla 8. Análisis de la dimensión plan estratégico de desarrollo

2. PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	1	3%	
6.1 - 9.0	Bueno	21	62%	65%
3.1 - 6.0	Aceptable	10	29%	
0.0 - 3.0	Malo	2	6%	35%
		34	100%	100%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la tabla 8 se observa que la frecuencia para la calificación de Buena, lo que quiere decir que 22 colaboradores se encuentran satisfechos con el desarrollo que se ha realizado en el área financiera de acuerdo al plan estratégico de desarrollo, sin embargo 12 de ellos marcaron que se encuentra en una escala entre aceptable y bueno, pues no han asimilado el cambio que se plantea en las nuevas directrices de acuerdo al cambio de marca y razón social

Con este análisis se evidencia que falta fortalecer aún más la divulgación del plan estratégico de desarrollo. Teniendo en cuenta la agrupación de los encuestados el 100% percibe que la misión en la organización es una dimensión buena.

Causas de la dimensión plan estratégico de desarrollo

Como se puede observar en la tabla 8 los colaboradores del área administrativa califican la dimensión bueno y argumentan sus respuestas a través de las siguientes causas:

En primer lugar el 65% califican la dimensión como buena y el 35% entre aceptable y malo donde la causa la causa “Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente” es la que genera esta ponderación. Es decir los colaboradores no tienen mayor interés en comprender la dimensión del plan estratégico de desarrollo.

Soluciones propuestas para la dimensión plan estratégico de desarrollo

Como se puede observar 12 de los 34 colaboradores que calificaron la dimensión entre mala y regular por lo que se plantea que dentro de la evaluación de desempeño se incluyan “Indicadores que permitan determinar que tan bien se conoce dicha dimensión y tengan incidencia sobre el resultado de la evaluación”, con el ánimo de concientizar a las personas de su importancia en el cumplimiento de los objetivos.

3.1.2.1.3 Dimensión Estructura organizacional

Tabla 9. Dimensión Estructura organizacional

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
3. Estructura organizacional	7.9	8.5	9	1.92

Fuente: elaboración propia

En la dimensión de estructura organizacional se dio una calificación de bueno según el promedio de 7.9 que permite conocer la percepción de los colaboradores, además el dato del medio de las 34 personas es 8.5, siendo éste dato igual a la moda, el dato más repitente entre la población encuestada. La desviación estándar 1.92 indica la variación de los datos,

Esta dimensión permite conocer la forma en que los empleados perciben el esquema formal, las jerarquías, relaciones, la comunicación, los procedimientos y procesos, la toma de decisiones en el área financiera para converger un propósito en común.

Según observación realizada se identifica la falta de comunicación entre las jerarquías de la organización ya que, los jefes de área buscan cumplir su objetivo planteado individualmente por área, más no el del departamento.

Tabla 10. Análisis de la Dimensión Estructura organizacional

3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	7	21%	
6.1 - 9.0	Bueno	18	53%	74%
3.1 - 6.0	Aceptable	8	24%	
0.0 - 3.0	Malo	1	3%	26%

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior el 74% de los 34 encuestados indican que la dimensión se encuentra en una calificación entre buena y excelente, mientras que el 26% considera todo lo contrario pues para ellos no es clara la comunicación, y que en la toma de decisiones no se toman en cuenta a las demás áreas.

Causas de la Dimensión Estructura organizacional

Partiendo de la composición anterior se destacan las principales causas que los colaboradores señalaron en respuesta de calificar la dimensión entre aceptable y malo, En primer lugar el 26% de los encuestados respondieron que “Hay demasiada centralización en la toma de decisiones “

Soluciones propuestas para la dimensión Estructura organizacional.

Partiendo del punto anterior se propone la creación de un mecanismo que integre a las demás áreas al momento de tomar una decisiones que pueda afectar el desempeño de las demás áreas.

3.1.2.1.4 Dimensión comunicación participativa

Esta dimensión permite conocer en qué grado los colaboradores del área financiera se identifican con su trabajo y participan comprometidamente en el con el fin de mejorar su autoestima y ser reconocidos por su buen desempeño.

Según el análisis general realizado anteriormente identifica esta dimensión con una calificación de bueno, es decir que se encuentra entre 6.1 a 9.0

Tabla 11. Dimensión comunicación participativa

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
4. comunicación participativa	7.9	8.5	9	1.81

Fuente: Elaboración propia

Como se evidencia en la tabla anterior el promedio de la comunicación participativa es de 7.9, lo que indica que posee una calificación cualitativa de Bueno, Además indica que la mediana y la moda son de 8.5, lo que significa que el dato que más se repite es 8, y el dato del medio entre los 34 encuestados es 9. Sin embargo se posee una desviación estándar de 1,81 lo que permite saber que los daos obtenidos no fueron homogéneos en su totalidad, se observa dicha variación. Con todo y esto se puede afirmar que la dimensión es fuerte dentro del área pero no es suficiente para un estado deseable para los trabajadores encuestados.

De acuerdo a lo que se ha logrado percibir se identifica que los empleados perciben que el desempeño en el trabajo no es lo suficiente para la organización, con lo que afecta su autoestima al momento que se realiza comparaciones con compañeros de la misma área.

Tabla 12. Análisis de la Dimensión comunicación participativa

4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	6	18%	
6.1 - 9.0	Bueno	21	62%	79%
3.1 - 6.0	Aceptable	6	18%	
0.0 - 3.0	Malo	1	3%	21%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Causas de la Dimensión comunicación participativa

Como se puede observar en la tabla anterior la principal causa atribuida por los colaboradores es la siguiente:

En medida se observa la causa “Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas”. Con un 18% de participación Es decir que los trabajadores no los tienen en cuenta para realizar toma de decisiones respecto a su cargo, lo cual genera desmotivación en sus labores.

Soluciones propuestas para la Dimensión comunicación participativa

Como se observa en la tabla anterior para los colaboradores que propusieron soluciones poseen un factor en común y es que se les tenga en cuenta en el momento de tomar decisiones, ya que si muchas veces se informan de los cambios, pero es importante contar con la opinión del recurso humano del área administrativa, con el fin de medir la satisfacción del trabajo.

3.1.2.1.5 Dimensión infraestructura

Esta dimensión permite conocer la percepción de los colaboradores del área financiera acerca del sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el desarrollo de sus actividades en cada uno de los procesos que cada empleado ejecuta. Lo que significa la valoración cuantitativa y cualitativa de la satisfacción de los trabajadores frente a la infraestructura del área financiera. Es por ello que según el promedio de la dimensión esta se encuentra en calificación de excelente.

Tabla 13 Dimensión infraestructura

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
5. Infraestructura	9.7	10	10	0.97

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior la dimensión presenta un promedio de 9.76 lo que significa que es calificada como excelente dentro del área financiera. Es decir que es una dimensión fuerte y esto se debe a la gran inversión en estructura, equipos de cómputo, y demás tecnologías Por un lado

se tiene una mediana de 10 lo cual indica que es el dato del medio de los 34 encuestados, por otro lado se evidencia una moda de 10 indicando ser el dato más repitente entre los encuestados. Se encuentra una desviación estándar de 0.97 lo indica que casi todos los datos son homogéneos para esta dimensión.

Tabla 14. Análisis de la Dimensión infraestructura

5. INFRAESTRUCTURA				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	30	88%	
6.1 - 9.0	Bueno	3	9%	97%
3.1 - 6.0	Aceptable	1	3%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	3%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la tabla anterior el 97% de los encuestados califican la dimensión entre Bueno y Excelente siendo el primeros 30 veces con una participación del 88%, el segundo 3 veces con una participación del 9%, esto nos permite conocer que la dimensión en el área financiera se encuentra percibida como muy buena por los colaboradores. Por un lado el 3% de los colaboradores perciben como aceptable la dimensión lo que significa que estos son los más afectados con los servicios que ofrecen los equipos y/o herramientas y condiciones de luminaria en el área financiera.

Causas de la Dimensión infraestructura

Como se observa en la tabla 14 de la dimensión infraestructura 1 colaborador es que califico la dimensión entre malo, aceptable expone las siguientes causas.

“otras causas” de lo que se infiere lo siguiente que la iluminación propiamente para ese trabajador es fuerte dado que labora cerca de una ventana donde hay luz natural y la iluminaria es intercalada por lo que no se pueden apagar algunas lámparas.

Soluciones propuestas para la Dimensión infraestructura

El trabajador que se afectado por el tema de mucha iluminación sugiere que se realice un ajuste en el intercalado de los interruptores de la luminaria.

3.1.2.1.6 Dimensión cooperación

Tabla 15 Dimensión cooperación

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
6. Cooperación	6.4	6	6	2.19

Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión permite conocer como es el trabajo realizado de aquellos grupos formales e informales que se han integrado en el área financiera, ya que estos se interrelacionan entre sí para la consecución de un objetivo en común. Además realizan el mismo tipo de actividades por lo que se colaboran cuando en algunas ocasiones tienen fuertes dificultades para lograr con las tareas asignadas.

De esta manera la cooperación es una variable que aporta al desarrollo del clima organizacional de manera significativa, si bien es una dimensión con un promedio de 6.4 lo que significa que es calificada cualitativamente como Bueno, dentro del clima organizacional del área financiera.

Como se observa en la tabla anterior la dimensión se encuentra calificada en Bueno de acuerdo al promedio arrojado por los 34 encuestados del área financiera. Es decir que dicha dimensión se encuentra medianamente fuerte en la organización por lo que se deben tomar acciones de mejora que permitan una mayor cooperación de los compañeros de la misma área.

Como se evidencia posee una mediana de 6, se aclara que la dimensión presenta una moda de 6, es decir es el datos que más marcaron los encuestados durante la aplicación de la encuesta.

Tabla 16. Análisis de la Dimensión cooperación

6. COOPERACIÓN				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	1	3%	
6.1 - 9.0	Bueno	13	38%	41%
3.1 - 6.0	Aceptable	18	53%	
0.0 - 3.0	Malo	2	6%	59%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior la cooperación según el 41% de los 34 encuestados perciben la dimensión en un estado bueno, lo que permite saber que se encuentra bien posicionada frente al clima organizacional del área, Mientras que el 59% consideran todo lo contrario. Y esto se debe a que cada integrante del área financiera tiene unas tareas bien definidas, las cuales debe cumplir para no entorpecer el trabajo de las otras áreas.

Causas de la Dimensión cooperación

Como se observa en la tabla anterior la que se puede considerar la principal causas que perciben los colaboradores encuestados frente a la dimensión cooperación, Como primera causa se identifica la “Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo” en gran medida esto se debe que cada analista de nómina y contabilidad tiene una asignación especial de clientes, por lo que cada cliente tiene su particularidad y ello conlleva a que no se estén en las condiciones idóneas para resolver cualquier situación que se llegara a presentar.

Soluciones propuestas para la Dimensión cooperación

Entre las soluciones que se proponen está el que las condiciones atípicas que pudieran poseer los diferentes clientes estén por escritas para que así el día de mañana cualquier integrante sea reemplazado frente a cualquier eventualidad sin mayor traumatismo en el proceso.

3.1.2.1.7 Dimensión liderazgo

Esta dimensión permite conocer la percepción de los trabajadores en cuanto a la coordinación de grupos de trabajo en las áreas que componen, el departamento

financiero y en la forma en que los líderes del área influyen en su equipo de trabajo.

Esta dimensión se encuentra con un promedio de 6.7 lo que significa que es calificada como buena por los colaboradores.

Tabla 17 Dimensión liderazgo

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
7. Liderazgo	6.7	6	6	1.71

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior la dimensión liderazgo se encuentra en un estado bueno ya que, posee un promedio de 6.72. Además presenta una mediana de 6, lo que permite saber que es el dato medio de los datos obtenidos, se encuentra con una moda de 6, lo que significa que es el dato que más se repite ya que, los colaboradores consideran que los líderes de área conocen muy bien los procesos que se llevan a cabo en el departamento y tienen una fuerte influencia en las personas que tienen a su cargo.

Tabla 18. Análisis de la Dimensión liderazgo

7. LIDERAZGO				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	1	3%	
6.1 - 9.0	Bueno	13	38%	41%
3.1 - 6.0	Aceptable	20	59%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	59%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior la dimensión obtuvo una participación del 59% con una frecuencia de 20 veces, calificando la dimensión como aceptable. Lo que quiere implicar que la mayoría se encuentra de acuerdo con la consecución del liderazgo bajo en el área financiera.

Por lo que se destacan aspectos a mejorar, para que las personas puedan trabajar acorde a las exigencias que se realicen por parte del líder de cada área.

Causas de la Dimensión liderazgo

En primer lugar se destaca la causa “Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros”. Si bien los trabajadores identifican dentro de su área una figura de autoridad los líderes de área carecen de la competencia para acercarse a sus subordinados para escuchar y establecer un vínculo que les permita una comunicación más asertiva. Hacia la consecución de los objetivos.

Soluciones propuestas para la Dimensión liderazgo

Como solución se plantea que cada líder de área se le capacite para que logre comprender que cada integrante de su equipo de trabajo es primordial para la consecución de los objetivos y que como personas tienen situaciones que pueden afectar su desempeño laboral y que por ende necesitan ser escuchados. Para darles tranquilidad y guiar adecuadamente en sus funciones y actuaciones.

3.1.2.1.8 Dimensión relaciones interpersonales

Esta dimensión permite conocer el grado de relación entre los colaboradores del área financiera, es decir el conjunto de personas que se asocian libremente con el fin de trabajar por una meta en común. Aportando el uno al otro experiencias, y habilidades para el crecimiento personal y laboral.

Como se observa desde el análisis general realizado el promedio de la dimensión fue 7.8 lo que la ubica en un buen estado frente al clima organizacional del área.

Tabla 19 Dimensión relaciones interpersonales

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTNDAR
8. Relaciones interpersonales	7.8	8	8	1.39

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior se idéntica que la dimensión se presenta en un buen estado ya que, es calificada como buena. por ello el dato del medio de la dimensión es 7.8 así como también el dato que más se repite entre los 34 encuestados es 8, además presenta una desviación estándar de 1.39 lo que quiere decir que la mayoría de los datos fueron homogéneos. Esto indica que las relaciones interpersonales se encuentran en un buen estado pero deben procurar a la mejora para evitar conflictos al interior de las áreas.

Tabla 20. Análisis de la Dimensión relaciones interpersonales

8. RELACIONES INTERPERSONALES				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	2	6%	
6.1 - 9.0	Bueno	23	68%	74%
3.1 - 6.0	Aceptable	9	26%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	26%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar el 74% de los encuestados están de acuerdo en que la dimensión es fuerte en el área financiera, ya que es evidente que la libre asociación permite un mejor desempeño laboral, por el contrario el 26% considera que la conformación de algunos equipos de trabajo pueda influenciar negativamente el buen desempeño, de la labor realizada, dado que se le pueden asignar clientes menos complejos o de menor volumen.

Causas de la Dimensión relaciones interpersonales

Se considera que la causa principal “La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones”. Con un participación del 26% de los colaboradores, equivalente a 9 personas, es decir que existen colaboradores que no permiten establecer contacto ya que su nivel de arrogancia es alto, por lo cual no se crean relaciones efectivas

Soluciones propuestas para la Dimensión relaciones interpersonales

Brindar talleres de trabajo en equipo y charlas motivacionales a los trabajadores del área financiera

3.1.2.1.9 Dimensión Inducción y capacitación

Esta dimensión permite conocer cuál es grado de satisfacción de los colaboradores frente al proceso de inducción que está recibiendo, en el momento de recibir un nuevo cliente, ya sea por directriz del líder de área o por la llegada de un nuevo cliente a la compañía. Es decir se percibe el cumplimiento de la orientación de la persona que está entregando una serie de condiciones para el manejo del cliente o las condiciones pactadas por el comercial para el manejo del mismo. Esta dimensión se mide dicha satisfacción del trabajador frente al proceso de inducción y capacitación. Como se observa es una dimensión calificada como excelente, dentro del área administrativa.

Tabla 21 Dimensión Inducción y capacitación

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
9. Inducción y capacitación	9.7	10	10	0.81

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar según el promedio es una dimensión calificada en 9.7, lo que significa que es calificada como muy buena dentro del área y es una dimensión fuertemente estandarizada. Según la mediana y la moda son datos iguales lo que quiere decir que más de 97% de los trabajadores se encuentran en el dato 10. Posee una desviación estándar de 0.81 la cual es muy baja

Tabla 22. Análisis de la Dimensión Inducción y capacitación

9. INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	27	79%	97%
6.1 - 9.0	Bueno	6	18%	
3.1 - 6.0	Aceptable	1	3%	3%
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior el 97% de los encuestados está de acuerdo en que es una dimensión es fuerte en el área, ya que el 79% de los encuestados percibe la dimensión como excelente y el 18% como buena con una frecuencia entre 27 y 6 personas, sin embargo 1 personas perciben la dimensión como aceptable con una frecuencia de 1 veces, lo que significa que se encuentra una persona insatisfechas respecto al desarrollo de la dimensión en el área.

Causas de la Dimensión Inducción y capacitación

La causa escogida por la persona que se encuentra insatisfecha es “Otras causas ¿Cuáles “ se determinó que las habilidades de esta persona son las mimas de quienes tienen más experiencia al interior de la compañía. Por lo que no percibe de la misma forma la inducción de un nuevo cliente.

Soluciones propuestas Dimensión Inducción y capacitación

Se propone como mejora que se realice seguimiento y apoyo a quienes puedan presentar inconvenientes con el manejo de un cliente en especial y posible reasignación del mismo.

3.1.2.1.10 Dimensión Reconocimiento

Esta dimensión permite conocer la distinción que se le hace a un colaborador por su buen desempeño dentro el cargo actual, lo cual incentiva a las personas para seguir esforzándose y logrando los objetivos que le permitieron obtener el reconocimiento, dicha dimensión según el análisis general realizado se destaca por presentarse como una dimensión excelente, es decir que la persona es altamente calificada, pero con algunas oportunidades de mejora.

Tabla 23 Dimensión Reconocimiento

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTNDAR
10. Reconocimiento	9.5	10	10	0.83

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior el promedio de la dimensión indica que cualitativamente es calificada como excelente, según la mediana, el dato del medio entre los 34 encuestados es 10, y por lo tanto la moda, siendo el dato que más se repite sigue siendo 10. Sin embargo el reconocimiento presenta una desviación estándar de 0.83, lo cual indica muy poca dispersión de los datos.

Tabla 24. Análisis de la Dimensión Reconocimiento

10. RECONOCIMIENTO				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	21	62%	
6.1 - 9.0	Bueno	12	35%	97%
3.1 - 6.0	Aceptable	1	3%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	3%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior el 62% de los 34 encuestados percibe el reconocimiento como una dimensión muy fuerte en la organización, el 35% opina que es una dimensión fuerte pero que podría mejorar mediante observaciones de mejora, con una frecuencia de 1 veces, los encuestados perciben la dimensión entre malo y aceptable, pues posiblemente se encuentren personas

que hasta el momento no han logrado mayor reconocimiento por las tareas que efectúan.

Causas de la Dimensión Reconocimiento

Como se evidencia en la tabla anterior los colaboradores seleccionan estas causas como sus principales alternativas a mejorar. En primer lugar se evidencia la siguiente causa “No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en SUMMAR PRODUCTIVIDAD” el reconocimiento es informal en los grupos de trabajo del área financiera.

Soluciones propuestas Dimensión Reconocimiento

Se propone como solución que en el mes o al menos en las reuniones de departamento que son alrededor de cada 2 meses se haga un especial reconocimiento al empleado más sobresaliente por su labor.

3.1.2.1.11 Motivación

Esta dimensión nos permite conocer si la compañía brinda a sus empleados el apoyo que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño, es decir si al interior del área financiera se generan mecanismos para motivar las personas a elevar su productividad y tener un mejor desempeño en las actividades que realizan.

Según la calificación del promedio de esta dimensión la posiciona cualitativamente como bueno con un resultado promedio de 7.6

Tabla 25 Dimensión Motivación

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
11. Motivación	7.6	7	7	0.95

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior según el promedio la motivación es calificado cualitativamente como Bueno, es decir que se presenta como una dimensión fuerte, pero posee algunos aspectos a mejorar que no permiten la motivación de los trabajadores. Según la moda es datos que más se repite es 7, además éste es el dato medio entre los 34 encuestados, sin embargo se calcula una desviación estándar de 0.95, relativamente baja, dando homogeneidad a los datos.

Tabla 26. Análisis de la Dimensión Motivación

11. MOTIVACIÓN				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	0	0%	
6.1 - 9.0	Bueno	33	97%	97%
3.1 - 6.0	Aceptable	1	3%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	3%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior el 97% de los encuestados perciben la motivación en un estado de bueno, siendo el 97% de los resultados en el clima organizacional del área de financiera. El 3% de los encuestados opinan que la dimensión se encuentra en un estado de aceptable. lo que es equivalente a 1 persona insatisfecha en el área y poco motivados en el trabajo.

Causas de la Dimensión Motivación

Como se puede observar en la tabla anterior se exponen la causa seleccionada por el trabajador que indica que el clima en la dimensión de motivación es aceptable indico "SUMMAR PRODUCTIVIDAD no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores". Lo que es realmente cierto frente a que no se encuentra un mecanismo establecido, un plan de incentivos panificado para el área financiera.

Soluciones propuestas Dimensión Motivación

Partiendo de la tabla anterior se puede decir que los trabajadores proponen Diseñar mejor los puestos de trabajo de los empleados, para aumentar la motivación, y crear un mecanismo de ayuda ya sea económico o compensatorio. Con el fin de brindar apoyo a los colaboradores de buen desempeño.

3.1.2.1.12 Dimensión Compensación

Esta dimensión es bastante importante ya que permite identificar si la retribución de los colaboradores es justa frente al trabajo realizado, ya que se puede conocer en el pago de salario, incentivos y beneficios, representados en auxilios, bonificaciones, apoyo de estudios, entre otros. Esta dimensión mide la percepción de los trabajadores frente al sistema compensatorio del área de financiera

Tabla 27 Dimensión Compensación

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
12. Compensación	8.2	8	8	0.61

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior el promedio de la compensación es de 8.2 lo que la posición en un buen estado, según calificación cualitativa establecida, el dato medio como en todas las dimensiones sigue siendo 8, al igual que el dato que más se repite es 8, lo que significa que la mayoría de los colaboradores la califican como 8, esta dimensión posee una desviación estándar de 0.61, lo que permite saber, el comportamiento de los datos.

Mediante observación se identifica que la compensación en el área financiera se encuentra bien, teniendo como referentes 2 aspectos tales como el mercado y que el nivel académico de algunos analistas no es profesional a excepto que las jornadas laborales son extensas sobre todo en quincena, por lo que los analistas salen por regular tarde.

Tabla 28. Análisis de la Dimensión Compensación

12. COMPENSACIÓN				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	0	0%	
6.1 - 9.0	Bueno	33	97%	97%
3.1 - 6.0	Aceptable	1	3%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	3%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla la dimensión es calificada por el 97% de los trabajadores en bueno, con una frecuencia de 33 veces. Además se identifica que el 1% de los encuestados califican la dimensión como aceptable. Esto permite saber que es una dimensión fuerte en el área financiera.

Causas de la Dimensión Compensación

Los colaboradores del área financiera exponen la siguiente causa: “La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo” con una participación del 3% con una frecuencia de 1 vez, es decir que las exigencias, funciones del cargo se encuentran muy fuertes para la retribución salarial teniendo en cuenta el grado de responsabilidad y bajos salarios.

Soluciones propuestas Dimensión Compensación

Como se evidencia en el análisis anterior la compensación posee límites por lo cual una de las soluciones consiste en aumentar el salario, por medio de mecanismos bien definidos y remunerables.

3.1.2.1.13 Dimensión Desarrollo personal y profesional

Esta dimensión permite conocer si el área financiera es estimulada por la compañía en cuanto a su formación personal y profesional de forma permanente y constante, según el promedio general de dimensiones ésta es calificada como buena.

Tabla 29 Dimensión Desarrollo personal y profesional

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR
13. Desarrollo personal y profesional	7.9	8	8	0.34

Fuente: Elaboración propia

Según el promedio de la dimensión es calificada cualitativamente como buena, es decir es una dimensión buena que aporta positivamente al clima organizacional del área, posee un dato medio 8 y el dato que más se repite es 8 con una desviación estándar de 0.34 lo que significa que los datos son homogéneos.

Tabla 30. Análisis de la Dimensión Desarrollo personal y profesional

13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	0	0%	
6.1 - 9.0	Bueno	33	97%	97%
3.1 - 6.0	Aceptable	1	3%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	3%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior el 97% de los encuestados perciben la dimensión como buena, con una frecuencia de 33. El 3% de los colaboradores opina que la dimensión se encuentra en estado aceptable

Causas de la Dimensión Desarrollo personal y profesional

En primer lugar “Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas”. Esta es quizás la causa más fuerte entre los colaboradores ya que algunos son cabezas de hogar, motivo por el cual no tienen esa posibilidad de acceder a ningún tipo de formación profesional.

Soluciones propuestas Dimensión Desarrollo personal y profesional

Apoyar a los trabajadores para poder capacitarse y formarse a nivel laboral y personal.

3.1.2.1.14 Dimensión Higiene y salud ocupacional

Esta dimensión permite conocer la evaluación de la participación, reconocimiento, evaluación y control de los factores estresantes y riesgosos del trabajo los cuales generan enfermedades profesionales, es decir se mide la percepción que tiene los trabajadores frente a los mecanismos utilizados para difundir la información sobre salud ocupacional y los eventos que realizan para prevenir dichas enfermedades profesionales, al cabo de varios años la compañía se ha concientizado de la importancia de este aspecto.

Según el promedio general de dimensiones ésta es calificada cualitativamente como muy buena.

Tabla 31 Dimensión Higiene y salud ocupacional

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
14. Higiene y salud ocupacional	8.5	9	9	0.66

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior se identifica que la dimensión se presenta en un buen estado ya que, es calificada como buena, por ellos el dato del medio de la dimensión es 9, así como también el dato que más se repite entre los 34 encuestados es 9, además presenta una desviación estándar de 0.66 lo que quiere decir que la mayoría de los datos fueron homogéneos. Esto indica que la higiene y salud ocupacional se encuentra plena y fuerte en el área financiera.

Tabla 32. Análisis de la Dimensión Higiene y salud ocupacional

14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	0	0%	
6.1 - 9.0	Bueno	33	97%	97%
3.1 - 6.0	Aceptable	1	3%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	3%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior el 97% de los encuestados califican la dimensión de Bueno siendo el primero 33 veces con una participación del 97%, el segundo 1 veces con una participación del 3%, para aceptable esto nos permite conocer que la dimensión en el área de financiera no posee mayores falencias y se encuentra percibida en general como buena para los colaboradores. Por otro lado el 3% perciben como regular ya que, estos son los más afectados con las instalaciones del puesto de trabajo pues se encuentra con algún tipo de recomendación. Por consecuencias de las instalaciones.

Causas de la dimensión higiene y salud ocupacional

En primera medida se encuentra la causa "En el área financiera de SUMMAR PRODUCTIVIDAD no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales". Lo que significa que las capacitaciones se realizan en un periodo de 6 a 8 meses, por lo cual se sienten insatisfechos

Soluciones propuestas para la dimensión higiene y salud ocupacional.

Diseñar programas de salud ocupacional con mayor frecuencia y no solo 1 vez cada 6 u 8 meses.

3.1.2.1.15 Dimensión Evaluación de desempeño

Esta dimensión permite conocer los pasos a seguir del sistema de evaluación que brinda el área de financiera a sus empleados. Ya que, se mide el rendimiento de cada trabajador, con el fin de establecer estrategias para mejorar falencias que se le presenten al trabajador. Esta dimensión es calificada cualitativamente por los trabajadores como excelente.

Tabla 33 Dimensión Evaluación de desempeño

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
15. Evaluación del desempeño	8.9	9	9	0.51

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla anterior se identifica que la dimensión se presenta en un buen estado ya que, es calificada como buena, por ello el dato del medio de la dimensión es 9, así como también el dato que más se repite entre los 34 encuestados es 9, además presenta una desviación estándar de 0.51 lo que quiere decir que la mayoría de los datos fueron homogéneos. Esto indica que la evaluación de desempeño se encuentra fuerte en el área financiera.

Tabla 34. Análisis de la Dimensión Evaluación de desempeño

15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	0	0%	
6.1 - 9.0	Bueno	33	97%	97%
3.1 - 6.0	Aceptable	1	3%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	3%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla la dimensión es calificada por el 97% de los trabajadores en bueno, con una frecuencia entre 33 veces. Por lo cual se considera una dimensión fuerte frente al clima organizacional. Además se identifica que el 3% de los encuestados califican la dimensión como aceptable. Esto permite saber que es una dimensión altamente efectiva en el área financiera.

Causas de la dimensión evaluación de desempeño

En primera instancia “La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada” es decir, los trabajadores no tienen claro cuáles son las funciones por lo cual les resulta difícil la evaluación de estas.

Soluciones propuestas para la dimensión evaluación de desempeño

Se propone entonces Ser evaluados oportunamente para poder corregir a tiempo las falencias y errores.

3.1.2.1.16 Dimensión Autoevaluación

Esta dimensión mide la manera de autoevaluarse de cada empleado respecto al trabajo que está ejecutando en el área financiera, además se percibe el ejercicio de autoevaluarse de las acciones realizadas, para alcanzar de forma eficaz y eficiente los objetivos. Esta dimensión es calificada cualitativamente como bueno

Tabla 35 Dimensión Autoevaluación

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
16. Autoevaluación	7.0	7	7	0.17

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia mediante la tabla anterior que la autoevaluación obtuvo una calificación de Bueno según el promedio 7, lo que permite conocer la percepción de los colaboradores, además el dato del medio de las 34 personas es 7, siendo éste dato igual a la moda, el dato más repetente entre la población encuestada.

La desviación estándar 0.17 indica la variación de los datos, es decir que las respuestas fueron homogéneas.

Tabla 36. Análisis de la Dimensión Autoevaluación

16. AUTOEVALUACIÓN				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	0	0%	
6.1 - 9.0	Bueno	33	97%	97%
3.1 - 6.0	Aceptable	1	3%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	3%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior la autoevaluación según el 97% de los 34 encuestados perciben la dimensión en un estado bueno, lo que permite saber que se encuentra bien posicionada frente al clima organizacional del área, se determina con un índice de frecuencia de 33 veces. Sin embargo el 3% de los participantes se encuentran regular con el desarrollo de la dimensión en el área financiera, por lo cual es importante fortalecer ese 3% ya que es importante la percepción de 1 de los trabajadores. Porque puede tener influencia posterior sobre la percepción de los demás empleados del área.

Causas de la dimensión autoevaluación

Principalmente que la compañía "SUMMAR PRODUCTIVIDAD no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo" por lo tanto los trabajadores perciben que no se ha desarrollado un método por parte de la compañía para realizar la autoevaluación de los trabajadores.

Soluciones propuestas para la dimensión autoevaluación

Mencionada la causa anterior es indispensable generar mecanismos de autoevaluación por cargos

3.1.2.1.17 Dimensión Socialización

Esta dimensión permite a los trabajadores adaptarse fácilmente a los cambios, es decir se percibe mediante la socialización la información básica del trabajador sobre los cambios realizados en el área financiera. Es una dimensión calificada cualitativamente como excelente, ya que en la compañía se proporciona suficiente información sobre los cambios en el de sistema de gestión de calidad que se aplica actualmente.

Tabla 37 Dimensión Socialización

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
17. Socialización	9.2	10	10	1.09

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior según el promedio 9.2 la socialización es calificado cualitativamente como excelente, es decir que se presenta como una dimensión altamente efectiva para el área financiera. Según la moda el dato que más se repite es 10, además éste es el dato medio entre los 34 encuestados, sin embargo se percibe una desviación estándar de 1.09 por lo cual los datos fueron homogéneos y en su mayoría de los encuestados tomaron 10, como lo creen plenamente

Tabla 38. Análisis de la Dimensión Socialización

17. SOCIALIZACIÓN				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	18	53%	97%
6.1 - 9.0	Bueno	15	44%	
3.1 - 6.0	Aceptable	1	3%	3%
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla 38 el 97% de los encuestados perciben la dimensión entre excelente y buena, siendo el 44% de los 34 encuestados excelente con una frecuencia de 18 veces, y el 44% de los colaboradores perciben la socialización como bueno, con una frecuencia de 15 veces. Sin embargo el 3% percibe la dimensión como aceptable, es decir que aun para ellos la dimensión no es totalmente fuerte dentro del área, con una repetición de

1 veces. Dicha tabla nos indica que la dimensión es percibida altamente eficaz en el área financiera.

Causas de la dimensión socialización

Analizando se encontró que la causa principal como limitante que se explica como “Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores”. Dicha causa, son atribuidas por personas nuevas que ingresaron al área financiera y al momento de aplicar la encuesta no tenían mayor conocimiento de la política integral de la compañía.

Soluciones propuestas para la dimensión socialización

No se plantean soluciones dado que este tipo de situaciones no son muy frecuentes

3.1.2.1.18 Dimensión Balance vida-trabajo

Esta dimensión permite percibir que los colaboradores del área financiera sientan que la compañía se preocupa por respetar el balance vida-trabajo, es decir los colaboradores posean un equilibrio entre los intereses personales y las tareas del campo laboral, sin generar ningún tipo carga negativa para ambas partes. De esta manera la dimensión es calificada con un promedio de 9,4 es decir excelente frente al área administrativa.

Tabla 39 Dimensión Balance vida-trabajo

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
18. Balance vida- trabajo	9.4	10	10	1.13

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior según el promedio 9.4 la dimensión es calificada cualitativamente como excelente, es decir que se presenta como una dimensión altamente efectiva para el área financiera. Según la moda el dato que más se repite es 10, además éste es el dato medio entre los 34 encuestados, sin embargo se percibe una desviación estándar de 1.13 por lo cual los datos fueron homogéneos y la mayoría de los encuestados tomaron el 10, como lo creen plenamente.

Tabla 40. Análisis de la Dimensión Balance vida-trabajo

15. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	0	0%	
6.1 - 9.0	Bueno	33	97%	97%
3.1 - 6.0	Aceptable	1	3%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	3%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior el 97% de los encuestados califican la dimensión entre Bueno y Excelente siendo el primero 26 veces con una participación del 76%, el segundo 7 veces con una participación del 21%, esto nos permite conocer que la dimensión en el área financiera no posee falencias y se encuentra percibida como excelente por los trabajadores del área financiera. Por otro lado el 3% de los colaboradores perciben como aceptable la dimensión.

Causas de la dimensión balance vida-trabajo

Como causa principal observamos que la compañía no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores” Lo que permite conocer que los trabajadores perciben que SUMMAR PRODUCTIVIDAD o el área de financiera, no les brinda el equilibrio suficiente.

Soluciones propuestas para la dimensión balance vida-trabajo

Como posible solución se plantea que la compañía desarrolle un plan con pautas para una mejor distribución y planeación del trabajo individual

3.1.2.1.19 Dimensión Ética

Esta dimensión permite conocer si los empleados del área financiera conocen y aplican los lineamientos éticos (principios y valores) establecidos por SUMMAR PRODUCTIVIDAD. Esta dimensión es calificada según el promedio general por dimensión como excelente dado su promedio de 9.7.

Tabla 41 Dimensión Ética

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
19. Ética	9.7	10	10	0.97

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la tabla anterior se evidencia que según el promedio efectivamente la dimensión es calificada como excelente, ya que la política integral se ha informado a los empleados de los nuevos lineamientos éticos con lo que cuenta actualmente la compañía. Según la mediana el dato del medio de las 34 encuestas es 10, por lo que indica que la mayoría de los encuestados respondieron que contribuye ampliamente a los lineamientos éticos. Según la moda el dato que más se repite entre los encuestados es 10, por lo que la mayoría de los empleados se sienten satisfechos con la dimensión. De acuerdo con la desviación estándar los datos obtenidos fueron poco dispersos.

Tabla 42. Análisis de la Dimensión Ética

19. ÉTICA				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	31	91%	
6.1 - 9.0	Bueno	2	6%	97%
3.1 - 6.0	Aceptable	1	3%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	3%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla anterior la ética según el 97% de los 34 encuestados perciben la dimensión en un estado excelente, lo que permite saber que se encuentra bien posicionada frente al clima organizacional del área, se determina con un índice de frecuencia de 31 veces, es decir más del 91% de los encuestados coinciden en que ética es una dimensión fuerte. Además se observa que el 6% de los encuestados opinan que la dimensión se encuentra en

una calificación de bueno, por lo cual se debe mantener constante. Así pues el 3% de los encuestados percibe la ética en estado aceptable, De esta forma se agrupan en un 97% los encuestados que perciben entre Bueno y Excelente la dimensión y el 3% las personas que opinan que la dimensión se encuentra entre malo y aceptable.

Causas de la dimensión ética

Analizando las causas encontramos que la mayor relevancia tiene es la causa “Lo conozco pero no sé cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo”, Dado que las personas están informadas pero no cuentan con la orientación para su aplicación.

Solución propuesta para la dimensión ética

Como posible solución se presenta mayor difusión del código de ética por mecanismos institucionales.

3.1.2.1.20 Dimensión Normas

En esta dimensión se permite conocer si los empleados conocen y aplican las normas y reglamentos de la compañía. Y si son estas las que guían la conducta de los colaboradores.

Tabla 43 Dimensión Normas

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
20. Normas	9.8	10	10	0.96

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al promedio arrojado por los 34 encuestados del área financiera. Indica que dicha dimensión se encuentra fuerte en la organización, es altamente efectiva, calificada cualitativamente de acuerdo al promedio como excelente. Como se evidencia posee una mediana de 10, lo que se percibe de los encuestados que calificaron por mayoría 10, siendo consecuente se aclara que la dimensión presenta una moda de 10, con una baja desviación estándar, por lo que los datos fueron homogéneos.

Tabla 44. Análisis de la dimensión Normas

20. NORMAS				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	32	94%	
6.1 - 9.0	Bueno	0	0%	94%
3.1 - 6.0	Aceptable	2	6%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	6%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior las normas según el 94% de los 34 encuestados perciben la dimensión en un estado excelente, lo que permite saber que se encuentra bien posicionada frente al clima organizacional del área, se determina con un índice de frecuencia de 32 veces, es decir más del 94% de los encuestados coinciden en que normas es una dimensión fuerte. Aunque el 6% de los encuestados opinan que la dimensión se encuentra en una calificación de regular, por lo cual se deben realizar mejoras y mantener constante. Esta dimensión es efectiva para área financiera.

Causas de la dimensión normas

Como causa principal se identificó que la causa principal tal como “Los reglamentos de SUMMAR PRODUCTIVIDAD no están bien difundidos entre sus colaboradores”. Tanto así que en la entrada del edificio de la compañía no se encuentran carteleras con las normas establecidas, por lo cual los colaboradores se encuentran desinformados sobre el reglamento.

Los empleados no propusieron soluciones frente a la dimensión normas

3.1.2.1.21 Dimensión Procesos y procedimientos

Esta dimensión permite conocer la percepción de los trabajadores frente a los procesos, procedimientos, manuales y controles que se tienen en el área financiera, de tal forma que se satisfacen o no, según la agilidad que aumentan al proceso. Según el promedio general de dimensiones se encuentra calificada como bueno.

Tabla 45 Dimensión Procesos y procedimientos

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTNDAR
21. Procesos y procedimientos	9.1	9	10	1.04

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al promedio arrojado por los 34 encuestados del área financiera Encontramos que dicha dimensión se encuentra fuerte en la organización, calificada cualitativamente de acuerdo al promedio como excelente. Como se evidencia posee una mediana de 9, lo que se percibe de los encuestados que calificaron por mayoría 10, siendo consecuente se aclara que la dimensión presenta una moda de 10, es decir es el dato que más marcaron los encuestados durante la aplicación del instrumento.

Tabla 46. Análisis de la dimensión Procesos y procedimientos

21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	14	41%	
6.1 - 9.0	Bueno	19	56%	97%
3.1 - 6.0	Aceptable	1	3%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	3%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior los procesos y procedimientos según el 97% de los 34 encuestados perciben la dimensión en un estado excelente, lo que permite saber que se encuentra bien posicionada frente al clima organizacional del área, se determina con un índice de frecuencia de 14 veces, es decir más del 41% de los encuestados coinciden en que normas es una dimensión fuerte. Además se observa qué el 56% de los encuestados opinan que la dimensión se encuentra en una calificación de bueno, por lo cual se debe mantener constante. El 3% de los encuestados percibe la dimensión aceptable.

Causas de la dimensión procesos y procedimientos

En primer lugar, se encuentra la siguiente causa “SUMMAR PRODUCTIVIDAD no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas” lo que se percibe como una falla en la documentación de los procesos y procedimientos.

Soluciones propuestas para la dimensión procesos y procedimientos.

Como solución se postula una mayor difusión de los procesos y procedimientos del área

3.1.2.1.22 Dimensión Libre asociación

Esta dimensión permite conocer si los empleados se asocian libremente a grupos informales dentro de la organización, con otras áreas, entre otras. Es decir mide si el trabajador satisface el derecho a establecer e incorporarse a organizaciones de su elección

Tabla 47 Dimensión Libre asociación

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
22. Libre asociación	9.9	10	10	0.50

Fuente: Elaboración propia

Según el promedio de la dimensión es calificada cualitativamente como excelente, es decir es una dimensión efectiva que aporta al desarrollo de un buen clima organizacional, posee un dato medio 10 y el datos que más se repite es 10 entre los encuestados, con una desviación estándar de 0.5 lo que significa que los datos son bastante homogéneos.

Tabla 48. Análisis de la Dimensión Libre asociación

22. LIBRE ASOCIACIÓN				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	31	91%	
6.1 - 9.0	Bueno	3	9%	100%
3.1 - 6.0	Aceptable	0	0%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	0%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior la libre asociación según el 100% de los 34 encuestados perciben la dimensión en un estado excelente, lo que permite saber

que se encuentra bien posicionada frente al clima organizacional del área, se determina con un índice de frecuencia de 31 veces, es decir más del 91% de los encuestados coinciden en que libre asociación es una dimensión fuerte. Además se observa que el 9% de los encuestados opinan que la dimensión se encuentra en una calificación de bueno, por lo cual se debe mantener constante.

Causas de la dimensión libre asociación

A través de la tabla anterior se identifica como causa principal: “Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación” lo que significa que los trabajadores no están informados sobre el derecho a elección que tienen.

No se presentan soluciones para ésta dimensión

3.1.2.1.23 Dimensión Solución de conflictos

Esta dimensión permite conocer si los colaboradores solucionan oportunamente, procurando un ganar-ganar para ambas partes involucradas. Según el promedio general de dimensiones esta es calificada cualitativamente como excelente, con un promedio de 9.5

Tabla 49 Dimensión Solución de conflictos

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
23. Solución de conflictos	9.6	10	10	0.61

Fuente: Elaboración propia

Según el promedio de la dimensión es calificada cualitativamente como excelente, es decir es una dimensión altamente efectiva que aporta al desarrollo de un buen clima organizacional, posee un dato del medio llamado mediana que su valor es 10 y el dato que más se repite es 10 entre los encuestados, con una desviación estándar de 0.61 lo que significa que los datos son bastante homogéneos

Tabla 50. Análisis de la dimensión Solución de conflictos

23. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	21	62%	
6.1 - 9.0	Bueno	13	38%	100%
3.1 - 6.0	Aceptable	0	0%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	0%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior el 100% de los encuestados califican la dimensión entre Bueno y Excelente siendo el primero 21 veces con una participación del 62%, el segundo 13 veces con una participación del 38%, esto nos permite conocer que la dimensión en el área financiera no posee falencias y se encuentra percibida como excelente por los colaboradores.

Causas de la dimensión solución de conflictos

Como se observa en la tabla anterior se expone la causa principales escogidas por los colaboradores del área financiera.

La principal causa se identifica como “En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva”, en una mínima parte los empleados del área administrativa piensan ello, ya que existe al interior de la compañía un comité de convivencia, para la solución de conflictos.

Nota: no se presentan soluciones para esta dimensión ya que es muy fuerte la dimensión

3.1.2.1.24 Dimensión Identidad

Esta dimensión permite conocer si el personal del departamento financiero siente que posee una alta identidad imagen frente a los compañeros. Es una dimensión calificada cualitativamente como excelente.

Tabla 51 Dimensión Identidad

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
24. Identidad	9.9	10	10	0.48

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la tabla anterior se evidencia que según el promedio efectivamente la dimensión es calificada como excelente, Según la mediana el dato del medio de las 34 encuestas es 10, por lo que indica que la mayoría de los encuestados respondieron que contribuye al clima organizacional. Según la moda el dato que más se repite entre los encuestados es 10, por lo que la mayoría de los colaboradores se sienten satisfechos con la dimensión. De acuerdo con la desviación estándar los datos obtenidos fueron poco dispersos por lo cual la moda y la mediana coinciden con el mismo dato 10.

Tabla 52. Análisis de la dimensión Identidad

24. IDENTIDAD				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	32	94%	
6.1 - 9.0	Bueno	2	6%	100%
3.1 - 6.0	Aceptable	0	0%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	0%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior el 100% de los encuestados califican la dimensión entre Bueno y Excelente siendo los primeros 32 veces con una participación del 94%, el segundo 2 veces con una participación del 6%, esto permite conocer que la dimensión en el área financiera no posee falencias y se encuentra percibida como excelente por los trabajadores.

Causas de la dimensión identidad

La causa principal se destaca el hecho “No estoy alineado con la visión, misión y objetivos” este punto ya había sido tratado anteriormente es decir se encuentra informado, pero no es deseo del colaborador estar alineado a la planeación estratégica de la compañía.

No proponen soluciones para esta dimensión.

3.1.2.1.25 Grupos informales

Esta dimensión permite percibir si los colaboradores participan en actividades informales con compañeros de trabajo. Es una dimensión calificada cualitativamente como excelente.

Tabla 53 Dimensión Grupos informales

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
25. Grupos informales	9.8	10	10	0.46

Fuente: Elaboración propia

Según el promedio de la dimensión es calificada cualitativamente como excelente, es decir es una dimensión efectiva que aporta al desarrollo de un buen clima organizacional, posee un dato medio 10 y el datos que más se repite es 10 entre los encuestados, con una desviación estándar de 0.46 lo que significa que los datos son homogéneos.

Tabla 54. Análisis de la dimensión Grupos informales

25. GRUPOS INFORMALES				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	29	85%	
6.1 - 9.0	Bueno	5	15%	100%
3.1 - 6.0	Aceptable	0	0%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	0%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior el 100% de los encuestados califican la dimensión entre excelente y bueno siendo el primero 29 veces con una participación del 85%, el segundo 5 veces con una participación del 15%, esto nos permite conocer que la dimensión en el área financiera no posee falencias y se encuentra percibida como excelente por los empleados.

Causas de la dimensión grupos informales

Como causa principal podemos mencionar: "Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales". lo cual deja al descubierto que los

empleados del área financiera, no poseen conflictos personales, por causa de pertenecer a un grupo informal diferente.

3.1.2.1.26 Dimensión Trabajo en equipo

Esta dimensión permite conocer si los trabajadores en el área financiera se sienten motivados a trabajar en equipo, para el logro de un objetivo en comun donde el reconocimiento sea compartidos, y se forme líderes y seguidores en el equipo de trabajo. Esta dimensión es calificada como excelente según el promedio 8.5.

Tabla 55 Dimensión Trabajo en equipo

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTANDAR
26. Trabajo en equipo	8.5	9	9	1.13

Fuente: Elaboración propia

Según el promedio de la dimensión es calificada cualitativamente como buena, es decir es una dimensión efectiva que aporta al desarrollo de un buen clima organizacional, posee un dato medio 9 y el datos que más se repite es 9 entre los encuestados, con una desviación estándar de 1.13 lo que significa que los datos no son homogéneos.

Tabla 56. Análisis de la dimensión Trabajo en equipo

26. TRABAJO EN EQUIPO				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	5	15%	
6.1 - 9.0	Bueno	27	79%	94%
3.1 - 6.0	Aceptable	2	6%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	6%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior el 94% de los encuestados califican la dimensión entre excelente y bueno siendo el primero 5 veces con una participación del 15%, el segundo 27 veces con una participación del 79%, finalmente tenemos el tercero con 2 veces y con el 6%. esto nos permite conocer que la dimensión en el área financiera no posee mayores falencias y se encuentra percibida como buena por los colaboradores.

Causas de la dimensión trabajo en equipo

Como causa principal tenemos “Las personas de SUMMAR PRODUCTIVIDAD no tienen una cultura que permita trabajar en equipo”. Para el caso de las 2 personas que macaron regular.

3.1.2.1.27 Dimensión Información

Esta dimensión permite conocer si las herramientas, elementos (internet, teléfonos, radios, carteleras, comunicados, etc.) que se utilizan para informar a los empleados del área financiera son eficientes, en la emisión del mensaje.

Tabla 57 Dimensión Información

DIMENSION	PROMEDIO	MEDIANA	MODA	DESVIACIÓN ESTNDAR
27. Información	9.8	10	10	0.46

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la tabla anterior se evidencia que según el promedio efectivamente la dimensión es calificada excelente, Según la mediana el dato del medio de las 34 encuestas es 10, por lo que indica que la mayoría de los encuestados respondieron que contribuye al clima organizacional. Según la moda el dato que más se repite entre los encuestados es 10, por lo que la mayoría de los colaboradores se sienten muy satisfechos con la dimensión. De acuerdo con la desviación estándar los datos obtenidos fueron poco dispersos por lo cual la moda y la mediana coinciden con el mismo dato 10.

Tabla 58. Análisis de la dimensión Información

27. INFORMACIÓN				
CALIFICACIÓN CUANTITATIVA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA	FRECUENCIA	PARTICIPACIÓN	AGRUPACIÓN
9.1 - 10	Excelente	29	85%	
6.1 - 9.0	Bueno	5	15%	100%
3.1 - 6.0	Aceptable	0	0%	
0.0 - 3.0	Malo	0	0%	0%
		34	100%	100%

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior la información según el 100% de los 34 encuestados perciben la dimensión en un estado excelente, lo que permite saber que se encuentra bien posicionada frente al clima organizacional del área, se determina con un índice de frecuencia de 29 veces, es decir más del 85% de los encuestados coinciden en que la información es una dimensión fuerte. Además se observa que el 15% de los encuestados opinan que la dimensión se encuentra en una calificación de bueno, por lo cual se debe mantener constante.

Causas de la dimensión información

Según la tabla anterior se presentan como causal importante: “los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información”. por lo tanto los empleados no están satisfechos con los canales de información utilizados.

3.2 Plan de mejoramiento y/o estandarización de dimensiones

Teniendo en cuenta que en esta encuesta de clima clima organizacional se encontró que el clima organizacional, en el área financiera de SUMMAR PRODUCTIVIDAD se encuentra aportando eficazmente en el desarrollo, de los objetivos de la empresa.

A partir de la medición de clima laboral se percibe que efectivamente en el área de financiera, se disfruta de un clima laboral en excelentes condiciones, si bien 14 dimensiones son calificadas cualitativamente como excelentes y 13 han sido calificadas como buenos, lo que pertenece a un rango entre 6.1 y 9.0. Con todo y esto es necesario realizar un plan de acción que ayude a fortalecer, mantener estables las dimensiones que han sido son calificadas como bueno.

No obstante no se ve la necesidad de realiza el plan de acción para las dimensiones calificadas como excelente ya que, en la compañía, se encuentran altamente socializadas por parte del personal

Con el propósito de realizar un plan de acción efectivo, se agruparan las 4 dimensiones calificadas cualitativamente como bueno y que se encuentran entre una calificación entre 7 y 6.4

Tabla 58. Dimensiones entre el rango de 6.1 a 9.0 que interviene de forma positiva en el área financiera de SUMMAR PRODUCTIVIDAD.

DIMENSION	PROMEDIO	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
15. Evaluación del desempeño	8.9	Bueno
14. Higiene y salud ocupacional	8.5	Bueno
26. Trabajo en equipo	8.5	Bueno
12. Compensación	8.2	Bueno
4. comunicación participativa	7.9	Bueno
13. Desarrollo personal y profesional	7.9	Bueno
3. Estructura organizacional	7.9	Bueno
8. Relaciones interpersonales	7.8	Bueno
11. Motivación	7.6	Bueno
16. Autoevaluación	7.0	Bueno
2. Plan estrategico de desarrollo	6.8	Bueno
7. Liderazgo	6.7	Bueno
6. Cooperación	6.4	Bueno

PLAN DE ACCIÓN

DIMENSIÓN	OBJETIVO	ESTRATEGIA	LINEA DE ACCIÓN
Estructura organizacional Evaluación del desempeño Higiene y salud ocupacional	Crear mecanismos que permitan determinar falencias en estos aspectos	Concientizar a los Empleados de que deben manifestar sus inconormidades. Para que estas sean atendidas	verificar cuales son las necesidades reales de los empleados con el animo de satisfacerlas para mejorar sus
Motivación Compensación Desarrollo personal y Profesional	Mejorar los mecanismos de motivación, generando mayor compensación y elevar la autoestima de los trabajadores del área financiera de SUMMAR PRODUCTIVIDAD.	Implementar nuevos mecanismos de motivación, que permitan a los empleados conocer los requerimientos de cada cliente. y el promedio de la bonificación por cumplimiento de metas, generando mejorar la autoestima del trabajador. Permitiendo un desarrollo personal y profesional al empleado.	Incentivar los trabajadores por medio de mecanismos, como plan de incentivos, monetarios y no monetarios, como el reconocimiento del empleado del mes, bonificaciones por por cumplimiento de procesos asertivos, el mas colaborador, entre otros. Generando mayor autoestima en el trabajador
Autoevaluación Plan estrategico de desarrollo	Idear mecanismos de capacitación e inducción mas dinamicos, e implementar herramientas para autoevaluar los trabajadores desde la aplicación de en web que la compañía maneja	Estandarizar presentaciones de las capacitaciones realizadas con actualización permanente, de los nuevos procesos, plataformas utilizadas, crear instructivos para el manejo de cada cliente, para mejorar la induccion	Entregar los manuales de servicio al momento de realizar inducción y concientizar a la persona que recibe que estos se deben actualizar conforme las condiciones cambien.
Liderazgo Cooperación Trabajo en equipo comunicación participativa Relaciones interpersonales	Trabajar por metas comunes, por objetivos compartidos, generar equipos de trabajo que fomenten la cooperación.	Concientizar a los Empleados de generar integraciones y trabajar en equipo bajo objetivos en común.	Fomentar la cooperación por medio de la fijación de objetivos comunes, consertacion de ideas donde se busque un objetivo en común que beneficie a todos los trabajadores.

4 CAPÍTULO: CONCLUSIONES

En la aplicación de esta encuesta de clima organizacional en el departamento financiero de la compañía SUMMAR PRODUCTIVIDAD. se encuentra entre dimensiones calificadas cualitativamente entre excelente y bueno, por lo cual se ha descrito la percepción de los empleados del área financiera. con respecto al clima organizacional, percibiendo la influencia de las 27 dimensiones analizadas, en el comportamiento de los colaboradores, generando niveles de satisfacción e insatisfacción.

Destacándose el cumplimiento del objetivo general propuesto, ya que se ha dado especial desarrollo con lo establecido, en un principio.

A través del análisis de clima organizacional en el área financiera, se evidencia que el clima laboral se encuentra en excelentes condiciones, ya que en el segundo semestre del año 2015. se llevó a cabo uno de los cambios más importantes de la compañía donde se cambia de razón social pasando de SERTEMPO A Y SERVICIOS INTEGRADOS A SUMMAR PRODUCTIVIDAD. Y la creación de la política integral en el sistema de gestión integral que opera bajo tres factores fundamentales que lidera la organización, estos pilares son: gerencia estratégica, gerencia por procesos y promesa de servicio. Esto con el fin de proponer resultados efectivos a los grupos de interés, como los socios, proveedores, clientes y entes estatales.

En consecuencia de este cambio en la compañía logró fortalecer dimensiones que se encontraban bajas, y las de estado medio, mejorarlas 100% ya que anteriormente se tenía confusión entre SERTEMPO CALI Y SERTEMPO BOGOTA. La adaptación al cambio fue tan rápida e informada que los trabajadores se adaptaron al cambio y obtuvieron una actitud positiva, fortaleciendo la cultura de la organización.

Adicional a ello en cada área se designó un líder de área con el propósito de descentralizar la toma de decisiones y hacer más ágiles los procesos la cooperación y el crecimiento personal y profesional de varios trabajadores

Al observar este comportamiento se da cumplimiento a relacionar los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta de clima organizacional para describir la percepción de los trabajadores. de acuerdo al desarrollo de las dimensiones tratadas en el presente trabajo se describen algunas notas de mejora para aquellas dimensiones que se encuentran en pro al fortalecimiento, ya que la mayoría se encuentran en el estado gratificante y deseado.

5 CAPITULO: RECOMENDACIONES

De acuerdo a la aplicación de encuesta de clima organizacional realizado en el área financiera de SUMMAR PRODUCTIVIDAD se recomienda lo siguiente:

En primer lugar, realizar periódicamente una encuesta de clima organizacional, con periodicidad a 2 años, ya que el área financiera no presenta mayor rotación de personal.

En segundo lugar, se debe seguir trabajando aspectos fuertes como la identidad, libre asociación, grupos informales, para mejorar el trabajo en equipo.

En tercer lugar cumplir con lo estipulado en la política integral ya que la promesa de servicio está orientada a mejorar la integración con los clientes, los empleados, los acreedores y finalmente los socios.

En cuarto lugar se deben realizar capacitaciones constantes, que promuevan el trabajo en equipo y la superación personal para crear nuevos líderes para que sean competentes a los retos que puedan surgir.

En quinto lugar se debe fortalecer dimensiones tales como cooperación, liderazgo y autoevaluación

Por último el área financiera posee un buen clima laboral, la dirección financiera debe propender por mantenerlo, fortalecerlo, ya que este es el pilar de un buen servicio.

6.BIBLIOGRAFÍA

REZA BECERRIL Fernando. Ciencia, metodología e investigación. Prentice Hall.
1997. 455 p.

CHIAVENATO Idalberto y VILLAMIZAR Germán Alberto. Administración de
Recurso Humano. 5 ed. Colombia. Mc Graw Hill Book Company. 699p.

CHIAVENATO Idalberto y RODRÍGUEZ ACOSTA Luis. Introducción a teoría general
de la administración 3 ed. México. Mc Graw Hill Book company 1991.
687 p.

CHIAVENATO Idalberto y VILLAMIZAR Germán Alberto. Introducción a la teoría general
de administración 5 ed. México. MC Graw Hill Book Company 1999.
1056 p.

AKTOUF Omar y SANCHEZ ROLDAN Karen. La metodología de las ciencias sociales y el
enfoque cualitativo en las org: una introducción al procedimiento clásico y una crítica.
Colombia. Facultad Ciencias de la Administración. 195 p.

HERNÁNDEZ SANPIERI Robert, FERNÁNDEZ CALLADO Carlos y DAPTISTA Lucio
Pilar. Metodología de la investigación 3 ed. México. MC Graw Hill Book Company
2003. 705 p.

GARCÍA SOLARTE Mónica y BEDOYA ARBOLEDA María del Pilar. Hacia un clima
plenamente gratificante en la división de admisión y registro académico en la Universidad del
Valle. 1997. Colombia. Tesis.

MARTÍNEZ GÓMEZ Rodrigo. Análisis del clima organizacional en el departamento de historia
laboral y nomina de pensionados del seguro social. 2005. Colombia. Tesis.

MÉNDEZ ÁLVAREZ Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia. Colombia.
Colección Lecciones Facultad de Administración. 2006. 144 p.

ANEXOS

A continuación se muestra la herramienta utilizada para medir el clima organizacional del área financiera y administrativa de la compañía SUMMAR PRODUCTIVIDAD

7.1 Anexo 1. Instrumento de diagnóstico del clima organizacional – Mónica García de Otálora y Álvaro zapata Domínguez

DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El Objetivo es identificar la percepción que tienen los empleados de la sobre el clima organizacional de la misma, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones, y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

Por Clima Laboral se entiende 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 empresarial y que influyen sobre su conducta. La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnostico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Clima organizacional es la percepción y apreciación individual de los empleados con relación a los aspectos estructurales (procesos, procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que pueden afectar las relaciones y reacciones en el comportamiento de los mismos tanto positiva como negativamente, y por tanto afectan el desarrollo productivo. (García, 2008)

La percepción según Robbins (2000), es que el clima organizacional es el proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. El comportamiento de las personas está basado en la percepción de lo que es la realidad. No en la realidad en si misma.

PRESENTACIÓN.

Esta es una investigación académica y los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

A continuación encontrará frases que le permitirán expresar su percepción sobre el Clima Organizacional de la empresa. Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base sus experiencias y vivencias dentro de la misma.

Presentamos el instrumento para recolectar la información necesaria y de esta manera diagnosticar la realidad del Clima Organizacional, así como para encontrar causas y soluciones que conduzcan a alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2008)

El formulario que se presenta a continuación, consta de 27 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional. En cada factor usted encontrará tres ítems de fácil identificación, los cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

El primer ítem corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la Universidad y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la Universidad.

En el segundo ítem, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en el tercer ítem usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la Universidad.

Datos Generales:

Área o Departamento:

Nivel Educativo: Primaria _____ Secundaria _____ Técnico _____ Tecnólogo _____

Profesional _____ Posgrados _____

Género: F_ M

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable													
1. MISION La Misión es el propósito fundamental que guía el actuar de la Empresa 1.1 ¿Cuál es su grado de contribución a la misión? ☐ No los contribuyo ☐ Contribuyo ampliamente	a) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. b) No me interesa conocerlos, ni identificar como apor to a ellos. c) Considero que desde mi cargo no apor to a ninguno de los ej es esen ciales. d) No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ej es esen ciales. e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____													
2. PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO El plan estratégico de desarrollo contiene el direccionamiento estratégico de la empresa que permite orientar las acciones hacia la mejora de la prestación del servicio. 2.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los asuntos los objetivos y las políticas de la empresa? ☐ No los conozco ☐ Los conozco profundamente	a) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto. b) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. c) No conozco el plan estratégico. d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican. e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente. f) No me interesa conocerlos. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____													
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL La estructura organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos 3.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la Empresa?	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 empresa. 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) Hay demasiada centralización en la toma de	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____													
<table border="1"> <tr> <td></td> <td>0</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>6</td> <td>7</td> <td>8</td> <td>9</td> <td>10</td> <td></td> </tr> </table> No lo permite Lo permite		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		decisiones. g) Otras causas ¿Cuáles?	
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
5. INFRAESTRUCTURA La infraestructura se refiere al sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad. 5.1 ¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y a la vez ser más creativo y productivo? No lo permiten Lo permiten	a) Las instalaciones no son seguras. b) Las instalaciones no son funcionales. c) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria. d) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos e) No hay preocupación en la Universidad del Valle por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos. f) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪
6. COOPERACION La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición. 6.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la Universidad del Valle, antes que sus intereses personales? No lo hacen Lo hacen Siempre	a) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas. b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional. c) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la Universidad del Valle. d) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo. e) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación. f) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪
DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto

el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	anterior, indique cuáles son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
7. LIDERAZGO El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos. 7.1 ¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos? No lo es Lo es plenamente	a) Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros. b) Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo. c) Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos. d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos. e) Los Directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas. f) Los Directivos tienden más a la rutina que al cambio. g) Otras causas ¿Cuáles?	■ _____ ■ _____ ■ _____
8. RELACIONES INTERPERSONALES Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en Pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos. 8.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la Universidad del Valle son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes? No lo son Lo son plenamente	a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. b) Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás. c) Falta solidaridad y apoyo entre las personas. d) Falta cordialidad en el trato. e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar. f) Hay barreras entre los estamentos. g) La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones. h) Otras causas ¿Cuáles?	■ _____ ■ _____ ■ _____

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
9. INDUCCION Y CAPACITACION Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba"). 9.1 ¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización? No lo creo Lo creo plenamente	a) No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores. b) No recibí inducción al ingresar a la universidad c) La universidad tienen procesos de inducción pero no son los adecuados d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪
10. RECONOCIMIENTO El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos. 10.1 ¿A las personas que se distinguen en la Universidad del Valle, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera? No se les valora Se les valora plenamente	a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la Universidad del Valle. b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la universidad c) A la universidad no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores. d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la Universidad. e) Otras causas ¿Cuáles? 105	▪ ▪ _____ ▪ _____

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
11. MOTIVACION La motivación se refiere al apoyo que brinda la Universidad del Valle a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño. 11.1 ¿Considera usted que la Universidad del Valle genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo? No se motiva Se motiva plenamente	a) La universidad no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores. b) La universidad del Valle no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo. c) Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan. d) En general, las condiciones laborales de la universidad del valle son inadecuadas y no son motivantes. e) Otras causas ¿Cuáles?	■ ■ ■
12. COMPENSACION La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como colaboradores de la Universidad. 12.1 ¿Cree usted que la compensación que recibe es una justa retribución por su trabajo? No lo creo Lo creo plenamente	a) La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo b) Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja c) La universidad no ha dado a conocer el plan de compensación d) No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo. e) Otras causas ¿Cuáles? 106	■ ■ ■
DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para

	han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	alcanzar la situación ideal o deseable
13. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción. 13.1 ¿La Universidad del Valle estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral y en línea con los objetivos de la institución? No lo hace Lo hace siempre	a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas. b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. c) A la Universidad del Valle el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle. d) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional. e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____
14. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL La higiene y salud ocupacional se refiere a la participación, reconocimiento, <u>evaluación</u> y <u>control</u> de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia. 14.1 ¿La universidad del valle ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial? No lo ha diseñado Lo ha diseñado plenamente	a) La Universidad no ha divulgado nada al respecto. b) En la universidad no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales. c) Desconozco los riesgos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo. d) No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la universidad del valle. e) Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la universidad del valle, pero su funcionamiento no es el adecuado. f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ _____ ▪ _____ ▪ _____

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
15. EVALUACION DEL DESEMPEÑO La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la Universidad, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal. 15.1 ¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la universidad es objetivo y constructivo? No lo es Lo es plenamente	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) Otras causas ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪
16. AUTOEVALUACION Se concibe la autoevaluación como un ejercicio de auto-reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores y se asume como un proceso permanente en la medida que no responde a caprichos personales o coyunturales sino, por el contrario, a la conciencia y la voluntad, que deberá valorar de manera individual y colectiva hasta dónde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la Universidad. 16.1 ¿La universidad del valle proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mi puesto de trabajo? No lo proporciona Lo hace plenamente	a) La universidad no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo b) Existen métodos, pero no me interesa su aplicación. c) Los métodos no se han difundido ampliamente. d) No me interesa la Autoevaluación e) Otras causas ¿Cuáles?	108 ▪ ▪ _____ ▪ _____
DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable

	opciones)	
17. SOCIALIZACIÓN La socialización se refiere a proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a la Universidad del Valle. 17.1 ¿Considera usted que los procesos de socialización, le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios? No lo creo Lo creo plenamente	a) Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores. b) La Universidad del Valle tienen procesos socialización pero no son los adecuados. c) En la Universidad del Vale se implementan los cambios pero no nos preparan para ello. d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪
18. BALANCE VIDA-TRABAJO El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades. 18.1 ¿Cree usted que la Universidad del Valle se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores? No lo impulsa Si lo impulsa	a) La universidad no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores. b) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo. c) Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta. d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪
DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el optimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
19. ETICA La ética se define como la parte explicita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones. 19.1 ¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y	a) Lo conozco pero no se cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo b) Solo conozco algunos c) No se ha difundido ampliamente d) No conozco el código de ética	▪ ▪

valores) definidos en la universidad? No conozco ni aplico Si conozco y aplico	e) No me interesa conocerlo f) Otras causas ¿Cuáles?	▪
20. NORMAS Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores. 20.1 ¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de la Universidad del Valle? No conozco ni aplico Si conozco y aplico	a) Las normas establecidas en la universidad del valle son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo. b) Los reglamentos de la universidad del valle no están bien difundidos entre sus colaboradores. c) Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos). d) No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en la universidad del valle. g) Otras causas ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪ ▪

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
21. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman unos insumos o recursos en productos o resultados con características definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo. 21.1 ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la Universidad del Valle, son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos? No lo creo Lo creo plenamente	a) La Universidad del Valle no tiene establecidos los procesos y procedimientos b) La Universidad no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas c) No conozco a que proceso de la universidad corresponden las actividades que ejecuto d) La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos. e) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad f) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos g) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles. h) Otras causas ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪
22. LIBRE ASOCIACION La libre asociación se refiere al derecho de los colaboradores a establecer o incorporarse a organizaciones de su elección sin ninguna autorización previa o interferencia de la Universidad. 25.1 ¿La Universidad del Valle permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales según los intereses particulares dentro de la Universidad? No lo permite Si lo permite	a) Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación b) La Universidad impide la libre asociación c) No me interesan asociarme a otros grupos formales d) Otras causas ¿Cuáles? 111	▪ ▪ _____ ▪ _____

	han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	alcanzar la situación ideal o deseable
25. GRUPOS INFORMALES Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la Universidad, se forman naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores. 21.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable? No considero Si considero	a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales. b) Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal. c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral. d) La Universidad del Valle no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades. e) Otras causas ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪
26. TRABAJO EN EQUIPO Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la Universidad, en el se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos. 26.1 ¿La Universidad del Valle impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos? No lo impulsa Si lo impulsa	a) La universidad del valle impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos. b) La universidad no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas. c) Las personas de la Universidad del Valle no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. d) Otras causas ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪

DIMENSION Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	CAUSAS Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	SOLUCIONES Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
27. INFORMACION La información se refiere al conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia que acontece dentro de la Universidad del Valle. 27.1 ¿Considera usted que las herramientas y elementos (internet, teléfonos, radios, carteleras, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos? ☐ No lo creo ☐ Si lo creo	a) Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados. b) Los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información. c) El uso de las carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.) d) La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la universidad del valle. e) La distancia geográfica de las sedes dificulta el flujo adecuado y oportuno de la información. f) Otras causas ¿Cuáles?	▪ ▪ ▪