

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CÁMARA DE COMERCIO DEL  
MUNICIPIO DE BUENAVENTURA**

**NELLY TERESA ALEGRÍA VÉLEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE PACÍFICO  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BUENAVENTURA**

**2012**

**DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CÁMARA DE COMERCIO DEL  
MUNICIPIO DE BUENAVENTURA**

**NELLY TERESA ALEGRÍA VÉLEZ**

**Trabajo de Grado presentado para adquirir el título de Administradora de  
Empresas**

**Director**

**GILBERTO MORALES PINTO**

**Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE PACÍFICO  
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BUENAVENTURA**

**2012**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Director  
Gilberto Morales Pinto  
Administrador de Empresas

---

Jurado  
Hoover Helago Gaviria  
Sociólogo

Buenaventura. Junio de 2012

## **DEDICATORIAS**

*Agradezco a Dios, que me permitió la luz para prepararme y cumplir la misión que me encomendó.*

*A mis padres, Gladys Mirian Vélez y Carlos Enrique Alegría por su amor, comprensión y paciencia.*

*A mi esposo Nicanor Martínez por brindarme todo su apoyo, amor y comprensión durante el proceso de mi carrera.*

*A mis hijos Elizabeth, Miguel Ángel, Marlon Andrés y mi pequeña Michel, que cada día me llenaban de entusiasmo y sabiduría para continuar mi carrera.*

*A mi suegro Nicanor Martínez que permitió que este sueño se hiciera realidad brindándome su apoyo a todos y cada uno de los días en la cual pude desarrollar mis labores estudiantiles con una voz de aliento y seguridad.*

*A mis hermanos, por sus ánimos, especialmente a Diana Lucía Alegría Vélez que fue mi apoyo y complemento a cada una de mis dudas e inquietudes, brindándome sus conocimientos incondicionalmente.*

## AGRADECIMIENTOS

*Primeramente agradecerle al Dios del Poder y al espíritu santo por haberme iluminado dándome sabiduría y entendimiento para realizar este proyecto que es tan importante para la obtención del título de Administradora de Empresas.*

*A la Universidad del Valle Sede Pacífico, por su apoyo a la investigación desde el concepto de Administración, factor que permite una verdadera formación integral con capacidad para formular propuestas de innovación empresarial.*

*A mi Director Gilberto Morales Pinto por su apoyo, su acompañamiento en este proceso por creer en mí e inyectarme positivismo para continuar y hoy recoger los frutos anhelados.*

*A la doctora María Helena Quiñones Salcedo por darme la oportunidad de realizar las prácticas en tan prestigiosa organización como es la Cámara de Comercio ya que toque muchas puertas y ninguna fueron abiertas.*

*Al personal Administrativo, especialmente a la Doctora Yolima Asprilla por brindarme la oportunidad de crecer en práctica y conocimiento orientándome con sus mejores aportes, su dedicación, logrando despertar en mí motivos de transformación humana.*

*A mis compañeras (os), Martha, Alix, Jury, Brenda, Marcela y Cristian que durante la carrera fueron el apoyo incondicional para hacer realidad este sueño y me ayudaron a desarrollar la amistad y la empatía necesarias para trabajar en equipo y lograr construir juntos una propuesta de reflexión para la sociedad.*

*A mis cuñadas especialmente a Viviana Montaña que cada día tenía una voz de aliento cuando sentía desfallecer*

## TABLA DE CONTENIDO

|                                              | P. |
|----------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN                                 | 11 |
| 1. ANTECEDENTES                              | 13 |
| 2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA                | 15 |
| 2.1 HISTORIA CÁMARA DE COMERCIO BUENAVENTURA | 15 |
| 2.2 MISIÓN Y VISIÓN                          | 18 |
| 2.2.1 Misión                                 | 18 |
| 2.2.2 Visión                                 | 18 |
| 3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA                  | 19 |
| 3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA                 | 20 |
| 4. JUSTIFICACIÓN                             | 21 |
| 5. OBJETIVOS                                 | 23 |
| 5.1 OBJETIVO GENERAL                         | 23 |
| 5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS                    | 23 |
| 6. ASPECTOS METODOLÓGICOS                    | 24 |
| 6.1 TIPO DE ESTUDIO                          | 24 |
| 6.1.1 Método de la investigación             | 25 |
| 6.1.2 Universo                               | 25 |
| 6.2 FUENTE Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN          | 25 |
| 6.2.1 Fuente primaria                        | 25 |
| 6.2.2 Fuente secundaria                      | 26 |
| 6.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN            | 26 |
| 6.4 MODELO PROPUESTO                         | 26 |
| 7. MARCOS DE REFERENCIA                      | 30 |
| 7.1 MARCO CONTEXTUAL                         | 30 |
| 7.1.1 Historia de Buenaventura               | 30 |
| 7.2 MARCO TEÓRICO                            | 31 |

|         |                                                                 |    |
|---------|-----------------------------------------------------------------|----|
| 7.2.1   | Percepción                                                      | 31 |
| 7.2.1.1 | Elementos de la percepción                                      | 31 |
| 7.2.1.2 | Características de la percepción                                | 32 |
| 7.2.1.3 | Influencias en el acto perceptivo                               | 33 |
| 7.2.1.4 | Componentes de la percepción                                    | 34 |
| 7.2.2   | Clima organizacional                                            | 34 |
| 7.2.2.1 | Importancia del clima organizacional                            | 43 |
| 7.2.2.2 | Características del clima organizacional                        | 43 |
| 7.2.2.3 | Clima organizacional plenamente gratificante                    | 43 |
| 7.2.2.4 | Consecuencias del clima organizacional                          | 44 |
| 7.2.2.5 | Métodos comunes de medición y análisis del clima organizacional | 44 |
| 7.2.2.6 | El cuestionario de Litwin y Stringer                            | 46 |
| 7.2.2.7 | Cuestionario de Rewis Likert                                    | 47 |
| 7.2.2.8 | Cuestionario de Jhon Sudarsky- test de clima organizacional     | 48 |
| 7.2.2.9 | Cuestionario de Hernán Álvarez Londoño                          | 48 |
| 7.2.3   | Cultura organizacional                                          | 51 |
| 7.2.3.1 | Características de la cultura organizacional                    | 53 |
| 7.2.3.2 | Funciones de la cultura organizacional                          | 54 |
| 7.2.3.3 | Puntos para desarrollar una cultura organizacional              | 54 |
| 7.3     | MARCO LEGAL                                                     | 57 |
| 7.3.1   | Reglamento                                                      | 57 |
| 7.3.1.1 | Artículo 1º objetivos de la Cámara de Comercio                  | 57 |
| 7.3.1.2 | Artículo 86 Funciones de la Cámara de Comercio                  | 57 |
| 7.3.1.3 | Artículo 2º Para ejercer sus funciones públicas                 | 58 |
| 7.4     | MARCO CONCEPTUAL                                                | 59 |
| 8.      | ANÁLISIS GENERAL                                                | 61 |

|        |                                                                                                                                         |     |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.1    | ANÁLISIS POR FACTOR                                                                                                                     | 64  |
| 8.1.1  | Claridad organizacional                                                                                                                 | 65  |
| 8.1.2  | Participación                                                                                                                           | 67  |
| 8.1.3  | Comportamiento sistémico                                                                                                                | 69  |
| 8.1.4  | Relación simbiótica                                                                                                                     | 71  |
| 8.1.5  | Liderazgo                                                                                                                               | 73  |
| 8.1.6  | Consenso                                                                                                                                | 75  |
| 8.1.7  | Trabajo gratificante                                                                                                                    | 77  |
| 8.1.8  | Desarrollo personal                                                                                                                     | 79  |
| 8.1.9  | Elementos de trabajo                                                                                                                    | 82  |
| 8.1.10 | Relación interpersonal                                                                                                                  | 84  |
| 8.1.11 | Buen servicio                                                                                                                           | 87  |
| 8.1.12 | Solución de conflictos                                                                                                                  | 90  |
| 8.1.13 | Salarios                                                                                                                                | 93  |
| 8.1.14 | Evaluación de desempeño                                                                                                                 | 95  |
| 8.1.15 | Retroalimentación ( <i>feedback</i> )                                                                                                   | 98  |
| 9.     | ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN                                                                                 | 101 |
| 9.1    | DEBILIDADES                                                                                                                             | 101 |
| 9.2    | FORTALEZAS                                                                                                                              | 103 |
| 10.    | CONCLUSIONES                                                                                                                            | 104 |
| 11.    | RECOMENDACIONES                                                                                                                         | 108 |
|        | BIBLIOGRAFÍA                                                                                                                            | 116 |
|        | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS PARA FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICA                                                                      | 119 |
|        | ANEXOS.                                                                                                                                 | 120 |
|        | Anexo A: Encuesta para diagnosticar el clima organizacional de los colaboradores de la Cámara de Comercio del Municipio de Buenaventura | 122 |

## LISTA DE TABLAS

|                                                                                    | P. |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Diferencia entre Cultura Organizacional y Clima Organizacional            | 56 |
| Tabla 2. Valoración del Clima Organizacional de Acuerdo a la Calificación Obtenida | 61 |
| Tabla 3. Variables Descriptivas de cada Factor                                     | 62 |
| Tabla 4. Análisis por Factor                                                       | 63 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                             | P. |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Organigrama Cámara de Comercio Buenaventura       | 17 |
| Figura 2. Ubicación del Clima Organizacional en el Continuo | 63 |
| Figura 3. Claridad Organizacional                           | 65 |
| Figura 4. Participación                                     | 67 |
| Figura 5. Comportamiento Sistémico                          | 69 |
| Figura 6. Relación Simbiótica                               | 71 |
| Figura 7. Liderazgo                                         | 73 |
| Figura 8. Consenso                                          | 75 |
| Figura 9. Trabajo Gratificante                              | 77 |
| Figura 10. Desarrollo Personal                              | 79 |
| Figura 11. Elementos de Trabajo                             | 82 |
| Figura 12. Relaciones Interpersonales                       | 84 |
| Figura 13. Buen Servicio                                    | 87 |
| Figura 14. Solución de Conflictos                           | 90 |
| Figura 15. Salario                                          | 93 |
| Figura 16. Evaluación de Desempeño                          | 94 |
| Figura 17. Retroalimentación ( <i>Feedback</i> )            | 98 |

## INTRODUCCIÓN

Al realizar un diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa; de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

El clima organizacional está dado por la percepción compartida por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se dé, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales e informales que afectan a dicho ambiente.

Medir y conocer el clima organizacional es muy importante dentro de la organización ya que esto permite a los colaboradores realizar sus labores eficientemente generando así una mayor productividad, haciendo la diferencia entre empresas de buen desempeño y otras de bajo desempeño.

En este proyecto se aplica un cuestionario desarrollado por Hernán Álvarez Londoño, consiste en indagar sobre aspectos indicados en la presentación del informe, tomando como referencia la encuesta anexa en este, cuyo objetivo es medir el clima organizacional, el cual puede conllevar a la empresa a obtener un clima laboral gratificante.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Es por eso que el diagnóstico realizado por la investigadora intenta conocer las percepciones y motivaciones de los colaboradores frente a su trabajo y el entorno que lo rodea, para determinar luego, el grado de satisfacción de los mismos y su incidencia en el clima laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, rotación, ausentismos, estrés, entre otros.

El primer capítulo de este documento inicia con parte del análisis de los antecedentes de los estudios del clima laboral realizado en la Cámara de Comercio Buenaventura, el cual sirve como base para el presente proyecto.

En el II capítulo se encuentra la historia de la organización que es objeto de la Investigación, como lo son la estrategia corporativa, descripción. Seguida por el III capítulo la justificación del problema que explica las maneras cómo el proyecto entrará a solucionar el problema planteado, define además el por qué y para qué o lo qué se busca.

El IV capítulo se encuentra la descripción y la formulación del problema donde se establece la pregunta de investigación para luego ser resuelta según el resultado de los análisis, en el capítulo V los objetivos generales y específicos van relacionados con la pregunta de investigación.

En el VI capítulo se explica la metodología que se utiliza en el presente estudio señalando la manera como se va a proceder a realizar la investigación, tales como, el tipo de investigación que se realizará, en este caso siendo inductivo, deductivo y el método de la observación a la cual la investigadora debe ceñirse, para consolidar sus bases de argumentación.

El capítulo VII conformado por los marcos de referencia, donde se hace la descripción de la reseña histórica de Buenaventura, las diferentes teorías sobre el clima laboral y los métodos comunes de medición de éste, seguido por el capítulo VIII donde se integran los resultados de la información general, se organiza el análisis de los resultados teniendo en cuenta los marcos de referencia, la pregunta de investigación, objetivo, metodología e implementación.

En el capítulo IX el análisis de debilidades y fortalezas de la organización, finalmente conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

En este estudio se logró alcanzar las expectativas de lo planeado y se espera que los resultados sean de utilidad a la institución para tomar las medidas pertinentes para mejorar el clima organizacional, fuente importante en el éxito de la organización.

## 1. ANTECEDENTES

El estudio realizado por el profesor EDUARDO AREIZA en el año (2006)<sup>1</sup> con relación al clima organizacional de la Cámara de Comercio del Municipio de Buenaventura y el cual tuvo como base la aplicación de una encuesta diligenciada por 20 funcionarios de los 21 vinculados en el presente año, se indago sobre los aspectos de las variables, claridad organizacional, participación, comportamiento sistémico, liderazgo, consenso, desarrollo personal, relaciones interpersonales, expresión informal positiva, salario y retroalimentación, tomando como referente la encuesta, diseñada por el Profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, dando como resultado lo siguiente:

De acuerdo a esto se identificó que la variable mejor calificada fue la de claridad organizacional con un promedio de 9,2 puntos sobre 10,0. Le siguen las variables desarrollo de personal y expresión informal positiva con los promedios respectivos de 8,5 y 8,4. De otra parte, las variables relaciones interpersonales y consenso obtuvieron un promedio de calificación igual de 7,7. La variable liderazgo obtuvo una calificación de 7,6 y la de participación de 7,2. Las variables con calificaciones menores de 7,0, fueron: *Feedback* – retroalimentación con 6,9, salario y comportamiento sistémico con 6,8.

Las calificaciones promedios en la mayor parte de las variables de estudio, señalamientos de rasgos característicos en cada aspecto y las observaciones, recomendaciones y sugerencias hechas por los trabajadores, indicaban alertas de situaciones críticas y la necesidad de diseñar e implementar planes de mejoramiento, por cuanto señalaban insatisfacción del personal, donde las variables más críticas eran las de retroalimentación, salario y comportamiento sistémico.

Las dependencias donde las calificaciones de los aspectos anotados fueron más bajas son las unidades administrativas y de registro.

---

<sup>1</sup>AREIZA, Eduardo. Estudio Social Responsabilidad Social Cámara de Comercio de Buenaventura. Buenaventura. Año (2006). P. 30

De acuerdo con la información suministrada por la entidad y los resultados de la encuesta sobre clima organizacional, se realizaron las siguientes recomendaciones:

“Se evidencia que existe la necesidad de ajustar las políticas, programas, proyectos y situaciones relacionadas con la integración y desarrollo del personal, que en el marco de las acciones de responsabilidad social está orientado a contribuir a la satisfacción de las necesidades del trabajador en una perspectiva integral, como ser humano sujeto de derechos y dignidad”.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Ibid, P. 31

## **2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.1 HISTORIA DE LA CÁMARA DE COMERCIO BUENAVENTURA**

La historia contenida en el acta N° 7 octubre 7 de 1928 registra: “un día domingo, se reunieron importantes caballeros representantes del comercio de la ciudad en sesión abierta por el prefecto de la provincia de Buenaventura, don Ricardo Cantera, quién a través de una explicación pormenorizada manifestó la importancia que tendría la cámara en la ciudad y la estrecha relación con las diferentes cámaras del país, dando como origen una junta directiva presidida por don Alberto Quijano”.

La Cámara se instaló el 12 de octubre de 1928, en acto presidido por el señor gobernador, Carlos Holguín Lloreda, dando así inicio a 83 años de una noble y ardua labor.

Desde sus inicios la Cámara de Comercio de Buenaventura:

Ha trabajado con un noble propósito de servicio por la ciudad y su comunidad.

Ha trabajado arduamente para responder con eficiencia y eficacia a las funciones que le ha delegado el Estado como son el registro mercantil, registro de proponentes y entidades sin ánimo de lucro.

Ha impulsado el progreso y la realización de obras fundamentales para la ciudad, con el desarrollo económico regional.

La Cámara de Comercio de Buenaventura, ha llegado a sus 83 años de fundación, dejando una profunda huella de satisfacciones entre las gentes de la ciudad-puerto

Hoy, el objetivo fundamental es cumplir con las funciones delegadas para el registro público, además trabajar por el desarrollo de la microempresa, la gestión internacional, la convivencia pacífica, la gestión de calidad, el impulso del comercio y la competitividad regional, entre otros.

En convenio con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo organismos internacionales como el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura y el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), se encuentran desarrollando proyectos para la creación de una incubadora de empresas binacionales.

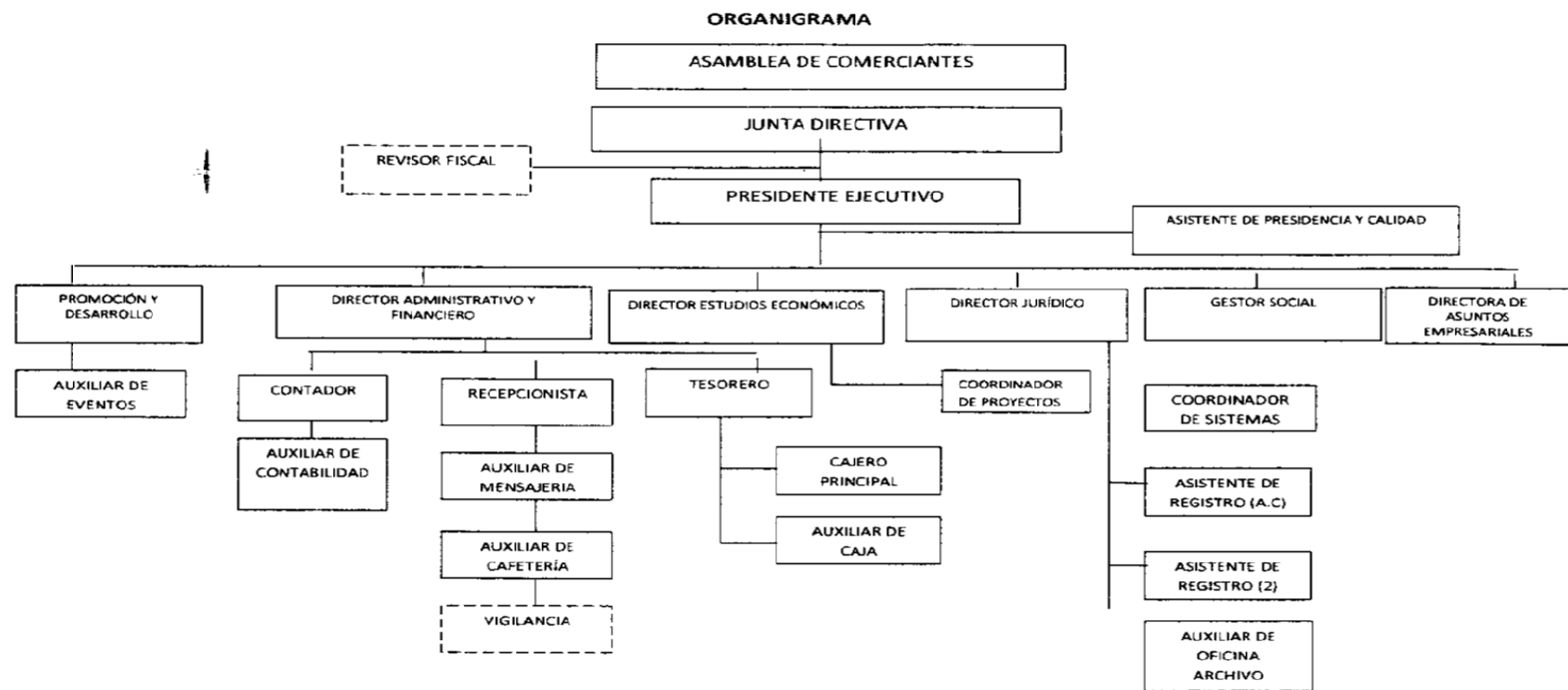
Gracias a la labor de la Cámara de Comercio de Buenaventura las Micro, pequeñas y grandes empresas han podido ingresar sus productos a mercados nacionales y del exterior, de igual manera se generan oportunidades de negocios para los inversionistas privados de cualquier lugar del mundo.

Hacia el interior de la entidad, en su estructura física, también se han construido espacios en su sede; oficinas cómodas de atención a los usuarios de registros públicos, para un mejor servicio a los comerciantes y empresarios, amplios salones de reuniones para la organización de encuentros empresariales.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Planeación estratégica 2008-2019 y plan de trabajo 2011 Cámara de Comercio de Buenaventura. P. 2

Figura 1. Organigrama Cámara de Comercio de Buenaventura.<sup>4</sup>



Fuente: Cámara de Comercio

<sup>4</sup>Ibíd. P. 2

## **2.2 MISIÓN Y VISIÓN <sup>5</sup>**

### **2.2.1 Misión**

“Somos una entidad gremial sin ánimo de lucro, líder en procesos integrales de desarrollo económico y social, que presta servicios de registros públicos y demás funciones delegadas por el Estado, con ética y calidad”.

### **2.2.2 Visión**

“Para el año 2019, nos consolidaremos en una cámara de comercio con proyección internacional, líder en procesos integrales de desarrollo en la cuenca del pacifico y el país, apoyando la inversión y fortaleciendo el sector productivo; en beneficio de nuestro entorno social, para mejorar la calidad de vida de la comunidad”.

---

<sup>5</sup> Ibid, P. 3

### 3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

“Una organización solo existe cuando dos o más personas se reúnen para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”<sup>6</sup>.

LA CÁMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA cuenta con un equipo de colaboradores los cuales están divididos por áreas, como son: Administrativa y Registros Públicos, teniendo once personas al servicio de cada área respectivamente.

Un factor muy importante dentro de toda organización es el área de Gestión Humana, que se encarga de brindarle al colaborador el bienestar laboral y personal ya que ellos son el pilar de la empresa, por tanto se le debe ofrecer un medio de trabajo digno y satisfactorio para el desarrollo de sus actividades y así lograr el cumplimiento de la Misión y los Objetivos organizacionales.

Dentro del clima organizacional de esta empresa, existe un conflicto laboral, donde se presenta una división en las respectivas áreas, cada grupo tiene objetivos diferentes; lo que genera, desmotivación en jefes y colaboradores, recargas laborales, insatisfacción en la atención al cliente, posible pérdida de la certificación obtenida por el ICONTEC, no conformidades en los procesos realizados, *stress* laboral, entre otros. No se evidencia el trabajo en equipo.

El trabajo individual dentro de la Cámara de Comercio de Buenaventura, perjudica los procesos organizacionales ya que cada empleado o área tiene su propio objetivo, sin darle importancia al objetivo general de la compañía, una de las principales prioridades además del buen servicio al cliente y la calidad de los servicios que ofrece es la integración de los empleados con el trabajo.

---

<sup>6</sup>CHIAVENATO. Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hil. Bogotá, (1990). P. 36

Por razones anteriormente mencionadas, La Cámara de Comercio de Buenaventura ha decidido realizar un diagnóstico del clima organizacional a fin de conocer los factores que afectan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### **3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La Cámara de Comercio a través del área de Registros Públicos presta los servicios de Registro Mercantil, que matricula a todas las personas naturales y jurídicas que ejerzan en forma profesional y permanente las actividades comerciales, de igual forma sus establecimientos de comercio. Registró Único de Proponentes, donde se inscriben todas las personas naturales y jurídicas que proyecten celebrar con el Estado como constructores, consultores y proveedores y el Registros de Entidades sin Ánimo de lucro, se registran la constitución de entidades sin ánimo de lucro de naturaleza privada, sus correspondientes reformas estatutarias, libros de contabilidad, nombramientos, disolución y liquidación .

Por lo tanto el estudio pretende analizar el clima organizacional de la empresa Cámara de Comercio de Buenaventura, razón por el cual la investigadora se enfoca a dar respuesta a la siguiente pregunta.

#### **¿Se puede realizar un diagnóstico del Clima Organizacional CÁMARA DE COMERCIO DEL MUNICIPIO DE BUENAVENTURA?**

Por la necesidad que tiene la Cámara de Comercio para tener un Clima Organizacional propicio para desarrollar sus actividades en equipo con creatividad, innovación, eficiencia y eficacia para poder prestar servicios al cliente satisfactoriamente.

## 4. JUSTIFICACIÓN

La Universidad del Valle Sede Pacífico es una institución que propicia investigaciones y adquisición de conocimientos deducidos en proyectos que van más allá de la simple acción pedagógica, no sólo buscan solucionar problemáticas a nivel social, si no cultural, ambiental, tecnológico y económico. Dicha investigación surge de la necesidad de buscar alternativas de solución o identificación de problemas u oportunidades que se encuentran dentro de las organizaciones o en la comunidad en general. A la comunidad universitaria y educativa en general le sirve este Trabajo de Grado para posibles consultas

Este proyecto se realizará debido a que el clima organizacional al interior de la Cámara de Comercio de Buenaventura es de gran importancia ya que permite fortalecer la competitividad, innovación, eficacia y eficiencia de la organización, integrando los colaboradores en la propuesta de desarrollo organizacional, presentada como producto de estudio. Se convierte en una importante herramienta de direccionamiento administrativo, a corto, mediano y largo plazo, para sus dirigentes y colaboradores, facilitando resolver situaciones existentes de poca motivación y falta de identidad en colaboradores, facilitando los procesos de calidad actualmente en desarrollo, incrementando así los niveles de satisfacción, identidad y pertenencia de las personas que laboran en la organización.

Este estudio genera beneficios a la organización que conllevan a la implementación de propuestas derivadas, como son:

Sociales, que mejoran la atención y prestación de servicios sociales para los usuarios e incrementa los niveles de satisfacción del cliente.

Humanos, esto permite el incremento en los niveles de calidad de vida de los colaboradores, al gozar de mejores ambientes de trabajo.

Administrativos, permite formular una propuesta de desarrollo organizacional pertinente a la entidad.

Para la investigadora la introducción a temas como el clima organizacional aporta a los estudiantes nuevos conceptos que son necesarios para el desarrollo profesional, además permitirá complementar los conocimientos de experiencia prácticas con los conocimientos teóricos adquiridos en el programa Administración

de Empresas de tal manera que permita proponer procesos positivos para el mejoramiento de la creatividad, innovación, eficiencia, eficacia y sostenibilidad de la organización y le sirve como base a la investigadora para poder graduarse como Administradora de empresa

Finalmente, la investigación a realizar es fundamental para la comunidad bonaerense, ya que en la medida en que las organizaciones detecten sus debilidades y amenazas, será mucho más fácil trabajar en ellas para convertirlas en oportunidades y fortalezas, cumpliendo así las necesidades de los usuarios, prestando mayor calidad en el servicio, excelencia en el personal, y mejor nivel de productividad y lo más importante un personal satisfecho y conforme, que brinden servicios reflejando un clima organizacional plenamente gratificante.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Aplicar un diagnóstico del Clima organizacional Cámara de Comercio del Municipio de Buenaventura.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar situaciones que se estén presentando en la Cámara de Comercio de Buenaventura que afecten el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Analizar el grado del Clima Organizacional que presenta la Cámara de Comercio Buenaventura
- Conocer los factores del Clima Organizacional que constituyen debilidades y formular recomendaciones para que éstas se transformen en fortalezas para la organización.

## 6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO<sup>7</sup>

El tipo de estudio a realizar en este proyecto será Descriptivo y Explicativo, el primero identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. El propósito de éste es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, tales como:

- Establecer las características demográficas de las unidades investigadas (número de población, distribución por edades, nivel de educación entre otros).
- Identificar formas de conducta, actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias).
- Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación.

De acuerdo a lo anterior, con este tipo de estudio, se va a recolectar y analizar información que logren describir las características más importantes del problema de la organización.

Los estudios Explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las causas de los eventos, sucesos y fenómenos físicos o sociales.

Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué se relacionan dos o más variables.

---

<sup>7</sup>MÉNDEZ ÁLVAREZ. Carlos Eduardo, Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación, MacGraw Hill .tercera edición. Bogotá (1967). P. 136

### **6.1.1 Método de Investigación**

Para contribuir a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y de todos los beneficiarios de la Cámara de Comercio de Buenaventura, el método a utilizar será el inductivo que permite realizar un análisis ordenado, coherente y lógico del proceso que se está realizando en la organización. Es un modo de razonar que lleva de lo particular a lo general y tiene como objetivo concluir verdades que han sido planteadas durante el proceso de investigación, y el método deductivo ya que parte de información general sobre las áreas de la organización y se aplica a un caso particular que es la creación de un clima organizacional plenamente gratificante

### **6.1.2 Universo**

El diagnóstico se realizó con la totalidad de colaboradores de la entidad Cámara de Comercio del Municipio de Buenaventura que está distribuida de la siguiente manera.

|                         |      |
|-------------------------|------|
| Personal Administrativo | (11) |
|-------------------------|------|

|                                   |      |
|-----------------------------------|------|
| Colaboradores de Registro Público | (11) |
|-----------------------------------|------|

---

|                       |    |
|-----------------------|----|
| Total de la Población | 22 |
|-----------------------|----|

## **6.2 FUENTE Y TÉCNICA DE RECOLECCIÓN.**

### **6.2.1 Fuente Primaria**

Las fuentes primarias que se utilizaron para recolectar la información necesaria que permitió el éxito de la investigación fue la observación directa, ya que el investigador hace parte activa del grupo que se pretende analizar, igual forma esto permite tener un amplio acceso a la información relevante para la investigación y encuesta desarrollada.

Durante el proceso de investigación la investigadora compartió con los colaboradores por (7) meses tiempo que fue de gran apoyo ya que compartió ideas y opiniones que fueron relevantes para el desarrollo de la encuesta y la investigación a realizar, es un aporte importante ya que no es lo mismo analizar los problemas desde el interior de la empresa, que del exterior.

### **6.2.2 Fuentes Secundarias**

Las fuentes secundarias que se utilizaron son documentos específicos relacionados con el tema y trabajos de grado de la Universidad del Valle Sede Pacífico, localizados en la biblioteca de la misma sede.

### **6.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Con la finalidad de aclarar los objetivos del diagnóstico y resolver las inquietudes, se socializó el tema con todo el personal de la Cámara de Comercio del Municipio de Buenaventura, en la que además de la presentación y explicación de cada uno de los puntos de la encuesta se enfatiza en lo siguiente:

El cuestionario fue contestado de manera individual ya que es una opinión personal que no debe ser influenciada por terceras personas.

Ser objetivos en las condiciones que se perciben, ya que de esta información depende la identificación de los factores que afectan el clima de la organización.

Responder con sinceridad, ya que se garantiza discreción y fidelidad en los datos obtenidos.

No se requiere identidad de los encuestados.

La recepción de la encuesta se realizó dos días después de haberse entregado, donde depositaron la encuesta en una urna, evitando la posibilidad de identificar quien respondió dicha encuesta.

En el transcurso de los dos días se resolvieron inquietudes que se presentaron con respecto al diligenciamiento de la encuesta.

### **6.4 MODELO PROPUESTO**

Con base a las diferentes dimensiones propuestas, donde se considera importante que cada organización debe generar su propio esquema para diagnosticar el clima de su organización acorde a su contexto y definir su propio modelo, y teniendo presente que la forma más usual de medir el clima organizacional es por medio de una encuesta, se definió utilizar el cuestionario de el profesor Hernán Álvarez Londoño, Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante (Anexo A).

Éste no solo permite obtener las ventajas que se exponen posteriormente, sino que además proporcionan factores para establecer un diagnóstico apropiado para la organización donde los colaboradores obtienen a través de las preguntas

realizadas la mejor solución para cada una de las causas que generan la baja motivación. Es un cuestionario completo y complejo que permite obtener información esencial de toda la organización en todos sus ámbitos, desde los procesos organizacionales hasta la parte estructural de la empresa.

Este cuestionario consta de 24 variables las cuales se describen a continuación:

- ✓ Claridad Organizacional
- ✓ Estructura Organizacional
- ✓ Participación
- ✓ Instalaciones
- ✓ Comportamiento Sistémico
- ✓ Relación Simbiótica
- ✓ Liderazgo
- ✓ Consenso
- ✓ Trabajo Gratificante
- ✓ Desarrollo Personal
- ✓ Elementos de Trabajo
- ✓ Relaciones Interpersonales
- ✓ Buen Servicio
- ✓ Solución de Conflictos
- ✓ Expresión Informal Positiva
- ✓ Estabilidad Laboral
- ✓ Valoración
- ✓ Salario
- ✓ Agilidad
- ✓ Evaluación del Desempeño
- ✓ Feedback
- ✓ Selección del Personal
- ✓ Inducción
- ✓ Imagen de la Organización

De estas 24 variables solo se tomaron 15 de acuerdo a la situación que en esos momentos presentaba la organización, y detallando la información recibida por los colaboradores. Por otro lado los encuestados propusieron que la encuesta no fuese tan dispendiosa y lograr responderla con facilidad, claridad y en el tiempo estipulado por la investigadora. Además este cuestionario está sujeto a cambios

que pueden ser realizados por la investigadora, puede quitar o aumentar las variables, no necesariamente debe aplicarse tal y cómo lo ha realizado el profesor Hernán Álvarez.

Las 15 variables que se tomaron para la realización de la encuesta fueron las siguientes:

- ✓ Claridad Organizacional.
- ✓ Participación.
- ✓ Comportamiento Sistémico.
- ✓ Relación Simbiótica.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Consenso.
- ✓ Trabajo Gratificante.
- ✓ Desarrollo Personal.
- ✓ Elementos de Trabajo.
- ✓ Relaciones Interpersonales.
- ✓ Buen Servicio.
- ✓ Solución de Conflictos.
- ✓ Salario.
- ✓ Evaluación del Desempeño.
- ✓ Retroalimentación (Feedback).

Las 9 variables de la lista a continuación no se llevaron a cabo ya que son muy bien practicadas y tienen una función definida y aplicarlas al cuestionario sería reiterar dicha información.

**Estructura Organizacional:** La estructura organizacional está bien definida y esto permite que los grupos se integren para alcanzar la misión y los objetivos de la organización con flexibilidad.

**Instalaciones:** de acuerdo a la observación, son cómodas, adecuadas para los colaboradores realizar sus labores diarias.

**Expresión Informal Positiva:** Las personas y los grupos tienen amplias posibilidades de expresarse de manera informal, esto permite que exista entre ellos familiaridad y mayor agilidad en los diversos procesos.

**Estabilidad Laboral:** todo el personal tiene contrato a término indefinido, es decir no hay preocupación por el colaborador en cuanto a la rotación de personal, de una u otra forma sus puestos están asegurados.

**Valoración:** El acceso a las diferentes informaciones se pudo observar que la alta gerencia y los mandos medios valoran las labores realizadas con eficacia y eficiencia de los colaboradores enviándoles una carta de felicitaciones.

**Agilidad:** De acuerdo a las normas, los procedimientos, manuales y controles cada empleado conoce las funciones de su puesto de trabajo y esto permite agilizar el trabajo de las personas y los diferentes procesos.

**Selección de personal:** Las vacantes temporales se realizan por medio de empresas temporales.

**Inducción:** Es una obligación de la empresa brindar estas inducciones cada vez que ingresa un personal a las instalaciones, muestra de esto fue el ingreso de las practicantes, la administrativa fue la encargada de brindar esta inducción.

**Imagen de la Organización:** Las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de esta.

## **7. MARCOS DE REFERENCIA**

### **7.1 MARCO CONTEXTUAL**

Tiene como objetivo ubicar el Trabajo de Grado dentro de una realidad específica caracterizándola en forma concreta donde se elabora una breve reseña histórica de la región donde se lleva a cabo el trabajo.

#### **7.1.1 Historia de Buenaventura**

El Puerto de Buenaventura fue creado en época de la Colonia en 1719; posteriormente el general Francisco de Paula Santander, por decreto legislativo en 1872, lo declara puerto franco y de allí en adelante sufrió constantes transformaciones hasta su configuración actual como el más pujante Terminal marítimo del país.

Buenaventura, hoy ciudad y puerto marítimo más importante sobre el Océano Pacífico Colombiano, está a una distancia de 142 Km. por carretera de la ciudad Santiago de Cali, capital del Valle del Cauca.

A través de su puerto, Colombia exporta el 80% del café y el 60% de todas las exportaciones del país. Hacia el sur, Buenaventura está limitado por terrenos cenagosos que se extienden hasta la ciudad de Tumaco y por el norte limitado por los terrenos selváticos del Departamento del Chocó.

Buenaventura, por su localización geoestratégica, es la puerta de Colombia hacia la cuenca del Pacífico, zona geoeconómica y comercial de mayor dinamismo y potencial en el mundo.

Esta región además alberga el 60% de los recursos forestales del país, el 80% del potencial pesquero de la nación, es reconocida internacionalmente como una de las más ricas en biodiversidad del planeta, con abundantes recursos hídricos en un mundo en el que cada vez es más escaso el recurso agua, con probables importantes recursos mineros en el subsuelo marino y dotada de una de las mejores y más abrigadas bahías para la navegación marítima en el mundo.

Hoy día es un Terminal competitivo con la mejor infraestructura de un puerto polivalente, cuenta con un Plan de Modernización Portuaria que busca convertir al

Puerto de Buenaventura en uno de los Terminales Marítimos más competitivos de América Latina.<sup>8</sup>

## **7.2 MARCO TEÓRICO**

Con el propósito de fundamentar en las empresas un tema de mucha relevancia como lo es el clima organizacional que permita un ambiente de trabajo gratificante reflejado en un aumento de productividad mejorando continuamente los procesos, a continuación se muestran las principales ideas que en la actualidad existen sobre el tema objeto de este estudio.

### **7.2.1 La Percepción**

Es un proceso nervioso superior que permite al organismo, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información proveniente de su entorno y de uno mismo.

La percepción obedece a los estímulos cerebrales logrados a través de los 5 sentidos, vista, olfato, tacto, auditivo, gusto, los cuales dan una realidad física del medio ambiente. Proveen la única realidad conocida del tacto, las suposiciones deberán estar basadas en observaciones, u otro sensor, de tal forma de llegar a conclusiones igualmente válidas, extrapolando así los alcances de la realidad sensorial<sup>9</sup>.

#### **7.2.1.1 Elementos de la Percepción**

En toda percepción concurren una serie de eventos y datos dispares que necesitan ser estructurados para poder obtener información del mundo exterior.

Entre estos datos y elementos se distinguen 3 principales:

---

<sup>8</sup>Información encontrada en internet: consultado el 9 de septiembre de 2011, en la página web: <http://www.ccbun.org>

<sup>9</sup> Información encontrada en internet: consultada 23 de febrero de 2012, en la página web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Percepci%C3%B3n>

- ✓ **Recepción Sensorial:** La base de la perfección es la recepción proveniente de los sentidos, sin sensación es imposible cualquier tipo de percepción. Las sensaciones no llegan nunca aisladas, ni siquiera con la misma intensidad y siempre se da un proceso de selección de las mismas, es decir, una percepción.
- ✓ **La Estructuración Simbólica:** La percepción va siempre ligada a una representación, a un concepto o a una significación; al escuchar un sonido de un avión, por ejemplo, representa su configuración por las experiencias vividas anteriormente.
- ✓ **Los Elementos Emocionales:** Es posible que muchos de las percepciones dejen indiferentes a las personas pero la mayoría de ellas van íntimamente ligadas a procesos emocionales a los propios, dando lugar a sentimientos o a emociones agradables o desagradables.

#### **7.2.1.2 Características de La Percepción<sup>10</sup>**

La percepción de un individuo es subjetiva, selectiva y temporal.

**Subjetiva:** cuando las relaciones a un mismo estímulo varían de un individuo a otro.

Ante un estímulo visual, se derivan distintas respuestas, dependiendo de sus necesidades en ese momento o de sus experiencias.

**Condición Selectiva:** En la percepción es consecuencia de la naturaleza subjetiva de la persona que no puede percibir todo al mismo tiempo y selecciona su campo perceptual en función de lo que percibe.

**Temporal:** Es un fenómeno a corto plazo. La forma en que los individuos llevan a cabo el proceso de percepción evoluciona a medida que se enriquecen las experiencias, o varían las necesidades y motivaciones de los mismos.

---

<sup>10</sup>Información encontrada en internet: consultado el 23 de febrero de 2012, en la página web: <http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf>

### 7.2.1.3 Influencias en el acto Perceptivo

Los órganos están constantemente bombardeados por una serie de estímulos, pero no se percata de todos ellos, cosa que por otra parte sería imposible. En cierto modo se realiza una selección de estímulos y sensaciones, selección en la que intervienen una serie de factores. Uno de los factores fundamentales es la percepción. Estos factores que intervienen y condicionan las percepciones se pueden clasificar en externos e internos.

- ✓ Factores Internos: Se entiende por factores internos de selección a todos los elementos internos. Se pueden establecer:

Las motivaciones: Las tendencias, intereses y gustos son un factor importante en la selección de estímulos perceptivos. Se está en cierta manera predispuesto a percibir aquellas cosas que motivan la atención.

- ✓ Las experiencias pasadas: toda vida pasada ha estado llena de experiencias y vivencias personales. No es de extrañar gran influencia en el proceso de las percepciones.
- ✓ Las necesidades: También las necesidades personales influyen de manera notable y perceptiva en percepciones si se padece hambre o sed se percibe inmediatamente todos aquellos estímulos.
- ✓ El ambiente cultural: No cabe duda, una de las cosas que más modifican las percepciones es el propio ambiente y el grupo social al que se pertenece.

Factores Externos de Selección los principales son:

- ✓ La intensidad y tamaño del estímulo: Cuanto mayor es la intensidad y el tamaño más pronto se percibe.
- ✓ El contraste: Cada vez que se producen un contraste entre la situación presente y la habitual o una situación nueva, se capta la diferencia: Ejemplo: calor y frío.
- ✓ La repetición: es constante en las cosas. Van grabándose en la memoria. Todos los seres vivos son muy sensibles a la captación del movimiento y el hombre no es una excepción en este caso. Los animales se ponen en guardia en la percepción de cualquier movimiento.

#### **7.2.1.4 Componentes de la Percepción**

Aunque los estímulos sensoriales pueden ser los mismos, para todas las personas, cada una de ellas percibirá cosas distintas. Este fenómeno lleva a concebir la percepción como resultado de dos tipos de inputs:

1. Las Sensaciones o el estímulo físico: Son las respuestas de los órganos sensoriales a los estímulos externos en forma de imágenes, sonidos aromas entre otros.
2. Los Inputs Internos: provienen del individuo, como son las necesidades, motivaciones y experiencias previas, y que proporcionará una elaboración psicológica distinta de cada uno de los estímulos externos, como la necesidad, motivación y experiencia.<sup>11</sup>

Conviene aclarar que la percepción y la sensación son conceptos distintos

La sensación se refiere a experiencias inmediatas básicas, generadas por estímulos aislados simples. La sensación también se define en términos de la respuesta de los órganos de los sentidos frente a un estímulo. La percepción incluye la interpretación de esas sensaciones, dándoles significado y organización. La organización, interpretación, análisis e integración de los estímulos, implica la actividad no sólo de los órganos sensoriales, sino también de el cerebro.

Ejemplo: Cuando un músico ejecuta una nota en el piano, sus características de volumen y tono son sensaciones. Si se escuchan las primeras cuatro notas y se reconoce que forman parte de una tonada en particular, se ha experimentado un proceso perceptivo.

#### **7.2.2 Clima Organizacional**

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, ya que fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman<sup>12</sup>, en 1960 su libro *“People, problem and profits”* (las personas, problemas y beneficios). No obstante, de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan a ciencia cierta elaborar una clara

---

<sup>11</sup>Información encontrada en internet: consultado el 23 de febrero de 2012, en la página web: <http://www.slideshare.net/vitiquidino65/la-percepcin-presentation-831578>

<sup>12</sup>GELLERMAN, Saul. *People, problems and profits: The use of psychology in management*. McGraw-Hill. Book Company. Estados Unidos, (1960). P. 254

definición y distinción. El clima organizacional puede ser sentido por un individuo sin que sea consciente del papel y de los factores que componen el mismo, las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, lo que hace difícil el proceso de medición del clima dentro de las organizaciones.

Dentro del estudio del clima organizacional existen dos enfoques: el estructural y el subjetivo.

El estructural, describe el clima organizacional como: el conjunto de factores permanentes que definen y estructuran una organización y afectan el comportamiento de las personas que trabajan dentro de ella, haciéndola única y diferente.

Dentro de las variables estructurales objetivas que más se tienen en cuenta para el estudio del clima son: el tamaño, la estructura organizacional (Jerarquía), la complejidad de los sistemas, la pauta del liderazgo y dirección de metas. Se considera que el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección de la misma.

El subjetivo, describe el clima organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización. Dessler (1976)<sup>13</sup> basada en *Halpin y Crofts* dice, por ejemplo que un aspecto importante del clima es el *sesprit*, término que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida.

Otra dimensión que describe es la consideración, término que refleja hasta qué punto es empleado juzgar que el comportamiento de su superior es sustentador o emocionante distante. Considera que otras dimensiones subjetivas del clima son la intimidad, el alejamiento y la obstaculización.

De acuerdo a estos dos enfoques los autores han desarrollado el concepto de clima organizacional:

---

<sup>13</sup>DESSLER, Gary. Organización y administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall Internacional. México, (1979). P. 18

Dessler, Gary. (1979),<sup>14</sup> el clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opción que se le haya formado en ella en términos de estructura, recompensa consideración, apoyo y apertura

Likert, Rensis y Gibson, Ivancevich (1986),<sup>15</sup> basados en Gibson; Ivancevich y Donnelly : que dice “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”. Y basados en Taigun y Litwin: que dicen “el clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización”.

Alexis Goncalves (1997),<sup>16</sup> define “El clima organizacional como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, entre otros)”.

Lewin, Kurt (1951),<sup>17</sup> el comportamiento humano es función “del campo” psicológico o del ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para alcanzar los aspectos objetivos de la organización.

Francis Cornell (1955),<sup>18</sup> aspirando precisar el concepto, define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de su trabajo o roles, o en relación a los otros participantes. Según este autor son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

---

<sup>14</sup>Ibid, P.19

<sup>15</sup>LIKERT Rensis, GIBSON. Ivancevich Nuevas formas para solucionar Conflictos. Editorial trillas. México, (1986). P.120

<sup>16</sup>GONCALVES, Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional.1997 [www.calidad.Org/articles/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.Org/articles/dec97/2dec97.htm). Noviembre 23 de 2011

<sup>17</sup>LEWIN, Kurt “*Field theory in social science*”. New York: Harper and Row. Editorial McGraw Hill 2000. México, (1951). P. 115

<sup>18</sup>CORNELL, Francis. “*Socially Perceptivity Administration*” Editorial Pretince May. México, (1955). P. 23

Argyris, Chris (1957)<sup>19</sup>, hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de conflicto, identificado y emplear los recursos para resolverlo.

Sells, Stiven (1960)<sup>20</sup>, afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

McGregor, Douglas (1960)<sup>21</sup>, desarrolla lo que denomina “el Clima Gerencial” definido en términos de las manifestaciones derivadas del hecho de asumir la gerencia. Hace énfasis en el “Clima Psicológico de la relación”.

Halpin, Andres y Don, Croft (1963)<sup>22</sup>, el clima organizacional se refiere a la opción que el colaborador se forma de la organización.

Blake, Robert y Mouton, Jane (1964)<sup>23</sup>, contempla la necesidad de un concepto general de clima organizacional.

MacClelland, David y Atkinson, Jhon (1968)<sup>24</sup>, enfatizan que las motivaciones sociales, es decir, la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación, son factores que inciden en el desarrollo del comportamiento del individuo y que presumiblemente influye en su percepción del clima organizacional.

---

<sup>19</sup>ARGYRIS, Chris “*The individual and Organization. Some Problems of Mutual Adjustment*” Editorial Pardos. España, (1957). P. 45

<sup>20</sup>SELLS, Stiven, “*Attitudes. Enciclopedia of Educational Researchs*”, Editorial Proeducar. Madrid España, (1960). P. 15

<sup>21</sup>MCGREGOR, Douglas “*The Human Side of Enterprise*”. Prentice Hall. España, (1960). P. 12

<sup>22</sup>HALPIN, Andres & CROFT, Don *The organizational climate of schools. Chicago: The University of Chicago. Midwert Administrative Center.* Editores, México (1963). P. 89

<sup>23</sup>BLAKE, Robert y MOUTON, Jane “*El Modelo del cuadro organizacional de Gris*” . Editorial Trillas. México, (1964). P. 276

<sup>24</sup>MCCLELLAND, David y ATKINSON, Jhon. “*La Sociedad ambiciosa*”. Editorial Guadarrama. México, (1968). P. 54

Litwin, George y Stringer, Robert (1968),<sup>25</sup> define el clima organizacional como una característica relativamente permanente, que define el ambiente interno de una organización, el cual es experimentado por todos sus miembros, influencia su comportamiento y puede ser descrito en término de los valores de un conjunto particular de características de la institución.

Tagiurín Robert y Litwin, George (1968),<sup>26</sup> define el clima organizacional como una cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de una organización que es experimentado por sus miembros, influye en sus conductas y puede ser descrito en términos de los valores de un grupo particular o de características o atributos de una organización.

Pace, Robert (1968)<sup>27</sup>, entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Campbell, James y colaboradores (1972),<sup>28</sup> describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. Consideran igualmente, a las percepciones individuales como elementos críticos del clima. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

---

<sup>25</sup>LITWIN, George. y STRINGER, Robert “*Motivation and Organizational climate*”. Editorial Prentice Hall. México, (1968). P. 8

<sup>26</sup> TAGIURIN, Robert. y LITWIN, George. “*Organizational Climate: Exploracion of a concept*”. Editorial Piramide. Madrid España, (1968). P. 55

<sup>27</sup>PACE. Robert. “*The Measurement of Collage Enviroments*”. Editorial Santillana. España, (1968). P. 220

<sup>28</sup>CAMPBELL, James. y Colaboradores. “*Magnagerial Behavior, Performance and effectiviness*”. Editorial Interamericana. México, (1972). P. 89

Pritchard, David y Karasick, Bernart (1972)<sup>29</sup>, define el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una fusión de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentra y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto, cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, motivación, *status*, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Dubran, Andrés (1974)<sup>30</sup>, postula que cada organización tiene propiedad o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima Organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima es la “sensación”, la “personalidad” y “el carácter”, del ambiente interno de la organización.

Payne, Roy (1976)<sup>31</sup>, el concepto de Clima Organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conducta y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de las percepciones.

Buchanan, Paul (1980)<sup>32</sup>, realiza un recuento histórico de los aportes más significativos al término, partiendo de su identificación con la atmósfera del grupo o de la organización.

Owens, Roberto (1981)<sup>33</sup>, señala varios vocablos que se utilizan para delimitar el concepto de Clima Organizacional, a saber: sentimiento, atmósfera, cultura, ambiente interno, genio o tono del ambiente psicológico interno complejo de una

---

<sup>29</sup>PRITCHARD, David. y KARASICK Bernart. *“The Effect Organizational Climate on Managerial Job Satisfaction”*. Editorial Trilla . México, (1972). P. 119

<sup>30</sup>DUBRÁN. Andres. *“Fundamental of Organizational Behavior”*. Editorial Labor S.A. España, (1974). P. 23

<sup>31</sup>PAYNE. Roy. *Organizational climate: The concept and some research findings*. Editorial Pretince Hall. España, (1976). P. 66

<sup>32</sup>BUCHANAN, Paul “El Clima Organizacional, Diagnóstico realizado en dos organizaciones del País”. Tesis Universidad Simón Bolívar. Caracas, (1980). P. 12

<sup>33</sup>OWENS, Roberto. *“organizational Behavior in Education”*. Editorial McGraw-Hill Barcelona, (1981). P. 80

organización. Sin embargo, aclara que el término de clima organizacional está siendo utilizado cada día más para referirse al contexto psicológico donde la conducta organizacional ocurre.

Gibson, James y Colaboradores (1984)<sup>34</sup>, realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos, combinados, que se dan en una organización. Es decir que los individuos consideran que lo que es el clima de una organización es la percepción que tienen de todas sus partes.

El que considere a una organización como personal, o impersonal, agresiva o pasiva depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, sus puestos, la toma de decisiones y la comunicación organizacional.

El clima organizacional, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización, hecha por el involucrado desde su posición.

Brunet, Luc. (1987)<sup>35</sup>, el clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por valores, actitudes y opiniones personales de los empleados y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad, que están influenciados por las variables del medio y las variables personales.

Esta definición agrupa entonces aspectos como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Acosta, Reichers.(1990)<sup>36</sup>, el clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en

---

<sup>34</sup>GIBSON, James y Colaboradores. "Organizaciones: Estructura y Proceso". Editorial. Nueva Interamericana. México, (1984). P. 105

<sup>35</sup>BRUNET. Luc.. El Clima de trabajo en las organizaciones. Editorial. Trillas México, (1987). P. 13

<sup>36</sup>REICHERS. Acosta. *Climate And Culture: an Evolution Constructs*. Editorial Prentice Hall. México, (1990). P. 17

relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.

Robbin, Stephen. (1990)<sup>37</sup>, el clima organizacional es entendido como la personalidad de la organización, que puede ser descrita en grados de calor y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, costumbres y prácticas.

Chiavenato, Idalberto (1990)<sup>38</sup>, el clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de la organización. Factores como la tecnología, las políticas, los reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida de negocio, entre otros, son influyentes.

El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Generar cierta dinámica en los miembros como es la motivación, satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.

Álvarez, Guillermo (1992)<sup>39</sup>, se refiere al clima organizacional como el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización, impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y satisfacción laboral.

Peiró, José. (1995)<sup>40</sup>, define el clima organizacional como las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional pero sin olvidar que se trata de la realidad subjetiva.

Silva, Migara. (1996)<sup>41</sup>, el clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como la variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.

---

<sup>37</sup>ROBBIN, Stephen. *Organizational theory*. Prentice Hall, México, (1990). Pg. 24

<sup>38</sup> Op.Cit. Numeral, 3. P. 37

<sup>39</sup>ÁLVAREZ, Guillermo. El constructo "Clima Organizacional". Concepto, teoría, investigaciones y resultados relevantes. Revista interamericana de Psicología Ocupacional. Ediciones Rialp Madrid, (1992). P. 92

<sup>40</sup> PEIRÓ, José. Psicología de la organización. (Vol.2). Editorial Guayacán Centroamérica S.A. Madrid, (1995). P. 88.

<sup>41</sup>SILVA, Migara. El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención, EUB. Editorial Pirámide. Madrid, (1996). P. 22

González, Peña (1997)<sup>42</sup>, el clima organizacional es un fenómeno que intervienen en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de estas.

Las definiciones de clima organizacional y sus respectivos autores hasta aquí revisados, permiten elaborar una serie de conclusiones sobre el concepto a saber: el clima organizacional se refiere principalmente a las actitudes, valores y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan.

El clima organizacional es experimentado por todos los miembros de la organización; como refleja la percepción que los individuos tienen del contenido y los valores prevalentes, puede ser operacionalmente a través de conocimientos de las percepciones de los miembros del sistema.

El clima organizacional son las características que describen a una organización y esas mismas características lo diferencian de otras; estas características son duraderas a lo largo del tiempo e influyen sobre el comportamiento de la gente involucrada.

El clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que le provee la organización y de las expectativas despertadas en la relación.

El clima organizacional se deriva del conjunto de percepciones globales de los individuos sobre su medio ambiente interno, porque cada individuo, en su interacción en y con la organización, actúa como un procesador de la información que usa en relación con los eventos y características de la organización y sus propias características como perceptor, entre las cuales su posición es relevante.

---

<sup>42</sup> GONZÁLEZ. Peña. Psicología de los Grupos. Teoría, y aplicación. Síntesis. Editorial Trillas. Madrid, (1997). P. 55

### **7.2.2.1 Importancia del Clima Organizacional<sup>43</sup>**

El estudio del Clima Organizacional permite conocer, en forma sistemática, la opinión de las personas acerca de su entorno laboral y condiciones de trabajo, con el fin de elaborar planes que permitan superar de manera priorizada los factores negativos que se detectan y que afectan el compromiso y la productividad del potencial humano.

### **7.2.2.2 Características del Clima Organizacional**

Las características que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente de la organización en que se desempeñan sus miembros.

- ✓ Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.
- ✓ Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización.
- ✓ Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización.
- ✓ Es afectado por diferentes variables estructurales (estilo de dirección, políticas y plan de gestión, entre otros)

### **7.2.2.3 Clima Organizacional Plenamente Gratificante**

Álvarez Londoño. (1993)<sup>44</sup> “Se entiende por clima organizacional plenamente gratificante, al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia, de manera constante y en especial, los siguientes aspectos:

- ✓ La satisfacción de las personas.
- ✓ Su excelente creatividad y productividad.

---

<sup>43</sup>ALVAREZ Londoño, Hernán. “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valla, Santiago de Cali, Agosto de 1993. Pg.135

<sup>44</sup>Ibid, P.136

- ✓ Su formación integral.
- ✓ La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.
- ✓ Las buenas relaciones interpersonales, y
- ✓ La integración de todos, personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que le son comunes”.

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

#### **7.2.2.4 Consecuencias del Clima Organizacional<sup>45</sup>**

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

Entre las consecuencias positivas se pueden nombrar las siguientes:

Logro, Afiliación, Poder, Productividad, Baja Rotación, Satisfacción, Adaptación e Innovación.

Entre las consecuencias negativas se pueden señalar las siguientes:

Inadaptación, Alta Rotación, Ausentismo, poca Innovación, Baja productividad.

#### **7.2.2.5 Métodos Comunes de Medición y Análisis del Clima Organizacional.**

En cuanto al método de análisis o técnicas de medición del clima organizacional se encuentran diversos enfoques, de acuerdo con el tipo de dimensiones, tanto objetivas o estructurales como subjetivas, a considerar en la medición para obtener una visión real del clima organizacional.

---

<sup>45</sup> Ibid, P.137

Dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional, la primera, es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es realizar entrevistas directas con los trabajadores; y la tercera y más utilizadas es realizar una encuesta a todos los trabajadores utilizando uno de los cuestionarios diseñados para ello. Por lo tanto, hay una gran variedad de cuestionarios que han sido utilizados en los proceso de medición del clima, a continuación se describen los mas implementados en este contexto.

Según Brunet Luc<sup>46</sup> (1987), la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber:

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema. 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. En la percepción de recompensas por un buen desempeño.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

---

<sup>46</sup>Op.Cit. Numeral, 7.2.2 P. 135

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización. Teniendo en cuenta para ello que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra de acuerdo con las características propias de cada una de ellas, por lo que las herramientas y metodologías deben adaptarse a las necesidades de las organizaciones.

Entre los cuestionarios más utilizados están:

#### **7.2.2.6 El cuestionario de Litwin y Stringer<sup>47</sup>**

Para estos autores el Clima Organizacional es una característica relativamente permanente del entorno 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:

- Conformidad: es el grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo,
- exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor parezca.
- Responsabilidad: es el grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden; el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de cómo realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

---

<sup>47</sup> OGLIASTRI, Enrique (1977) Un modelo de Diagnóstico e intervención. Revista Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América Ltda. P. 32

- Normas de Excelencia: es el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ello y comunican el compromiso con estas.
- Recompensas: es el grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.
- Claridad Organizacional: es el grado con que los miembros del grupo experimentan que las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.
- Calor y Apoyo: es el sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

#### **7.2.2.7 Cuestionario Rewis Likert<sup>48</sup>**

Maneja 3 tipos de variables:

Variables Causales: determinan el sentido en el que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.

Variables Intermedias: miden el estado interno y la salud de la empresa, constituyen los procesos organizacionales.

---

<sup>48</sup>Op.Cit. Numeral, 7.2.2 P. 45

Variables Finales: son las que resultan del efecto de las variables causales y las intermedias. Están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización.

#### **7.2.2.8 Cuestionario de John Sudarsky – Test de Clima Organizacional (Tecla)<sup>49</sup>**

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 la necesidades de Logro, Poder y Afiliación son aquellas que en especial se expresan en el medio social del trabajo.

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

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

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

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

#### **7.2.2.9 Cuestionario de Hernán Álvarez Londoño- Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante<sup>50</sup>.**

Modelo desarrollado por el profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle con el cual se han desarrollado los análisis de clima organizacional en el Valle del Cauca.

---

<sup>49</sup>Ibíd, P. 56

<sup>50</sup>Op. Cit. Numeral 7.2.2.1 P. 136

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

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

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

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

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

**Liderazgo:** Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

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

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

**Desarrollo Personal:** Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

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

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

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

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

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

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

**Retroalimentación (*Feedback*):** Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con

él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el Clima Organizacional.

El objetivo fundamental de los factores es que las personas puedan adaptar el modelo a cada situación y permitir, al mismo tiempo, adaptar fenómenos de cada organización no tenidos en cuenta en el modelo general pero que se considera necesario para el efecto.

La pregunta que sigue es; ¿Cómo una organización define cuál de los cuestionarios que existen es el que mejor, se adapta a las necesidades de su organización? Para ello es importante tener en cuenta alguna de los siguientes factores definidos por Altmann<sup>51</sup>

- ✓ El alcance de la información incluida dentro del cuestionario.
- ✓ Las características del ambiente que se desea medir.
- ✓ Que el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación.
- ✓ La flexibilidad de la encuesta y su adaptación a su medio ambiente laboral.
- ✓ Su aplicación en toda la organización o en un área específica

### 7.2.3 Cultura Organizacional

Es el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por las organizaciones<sup>52</sup>. Se distinguen varios niveles de cultura:

**Supuestos básicos:** Son representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad. Estos tienen la clave para entender, comprender y cambiar la cultura de una organización. Además aparecen cuando en repetidas ocasiones se presenta una propuesta de solución a un problema, que con el paso del tiempo termina por aceptarse como real.

---

<sup>51</sup> ALTMANN, Rob. *Understand the Organizational Climate. Canadian Manager. Summer.* Editorial Pirámide S.A. EE.UU,( 2000). P.129

<sup>52</sup>SHEIN, Edgar Henry. *La Cultura Empresarial y Liderazgo*, Editorial Plaza y Janes. Madrid, (1988). P. 193

**Valores o ideologías:** Dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros-claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que él puede mostrar un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son.

**Artefactos (jergas, historias, rituales y decoración):** Comprende el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, entre otros. Son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel se puede observar la manifestación de cultura pero nunca se podrá saber su esencia.

La cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que los miembros tienen respecto a su organización determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

De igual manera, la cultura organizacional también puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización.

Con base a lo anterior, se considera que la cultura organizacional se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

Dentro de los tipos de Cultura Organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

- ✓ Cultura predominante: es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.

- ✓ Subcultura: son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

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

#### **7.2.3.1 Características de la Cultura Organizacional<sup>53</sup>**

Entre las características principales, se pueden mencionar:

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

---

<sup>53</sup> GARZON CASTRILLON. Manuel Alfonso. El modelo intra emprendedor para la innovación- Centro Editorial Rosarista. Bogotá, (2005). P. 152

- ✓ El enfoque hacia un sistema abierto: El grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

#### **7.2.3.2 Funciones de la Cultura Organizacional<sup>54</sup>**

La Cultura Organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- ✓ Gestión Gerencial, Flexibilidad, Evaluar y Modificar el rumbo de la empresa.
- ✓ Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- ✓ Hacer notorio que lo más importante es el Talento Humano.
- ✓ Competitividad e innovación.
- ✓ Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- ✓ Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- ✓ Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- ✓ Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- ✓ Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- ✓ Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- ✓ Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

#### **7.2.3.3 Puntos para desarrollar una Cultura Organizacional.**

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

- ✓ Una guía directa a la acción a fin de que se cumpla.

---

<sup>54</sup>Ibíd, P. 152

- ✓ Orientación al cliente, o sea, actividades cotidianas para lograr la satisfacción del cliente.
- ✓ Autonomía y decisión. Productividad por medio de las personas.
- ✓ Organización simple, que cuente sólo con el personal que necesita.
- ✓ Flexibilidad.

La importancia de la Cultura Organizacional radica en el hecho de que es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida; evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje. De igual forma, tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

Cuando la cultura organizacional está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

De igual manera, los valores deben ser claros, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que comparta y fortalezca los intereses de todos los miembros de la organización. Estos son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con respecto a las bases sociales y culturales.

**TABLA 1. Diferencia entre Cultura Organizacional y Clima Organizacional<sup>55</sup>**

| <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>                                                                                                                                              | <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conjunto de valores, creencias y entendimientos que los integrantes de una organización tienen en común.                                                                   | Percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.             |
| Se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional (evolución histórica). | Refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado (instantánea no histórica). |
| Es duradera                                                                                                                                                                | Tiene carácter temporal.                                                                                        |
| Precede y fundamenta el clima                                                                                                                                              | Influye directamente en el desarrollo de las actividades de la organización.                                    |
| Medición cualitativa/observación de campo                                                                                                                                  | Medición cuantitativa / Encuesta                                                                                |
| Disciplina: Sociología/Antropología                                                                                                                                        | Disciplina: Psicología                                                                                          |

Fuente: documento técnico Metodología para el Estudio del Clima

<sup>55</sup>GIRALDO BUITRAGO. Gilberto. Documento técnico Metodología para el Estudio del Clima., Editorial Rosarista. Bogotá. Abril 2001. P. 86

## **7.3 MARCO LEGAL DE LA CÁMARA DE COMERCIO DEL MUNICIPIO DE BUENAVENTURA<sup>56</sup>**

### **7.3.1 Reglamento**

La Cámara de Comercio de Buenaventura, es una institución de orden legal, con personería jurídica y sin ánimo de lucro, creada por Decreto Ejecutivo 1607 de Agosto 30 de 1928, y se rige por las normas consagradas en el Decreto 410 de marzo 27 de 1971 y demás disposiciones que lo adicione o reforme.

**7.3.1.1 Artículo 1º:** La Cámara de Comercio de Buenaventura tendrá los siguientes objetivos:<sup>57</sup>

- a. Promover por todos los medios a su alcance el desarrollo económico y social de la Jurisdicción en que actúa.
- b. Adelantar investigaciones económicas sobre aspectos o ramos específicos de comercio interior y exterior y formular recomendaciones a los organismos Estatales y Semioficiales encargados de la ejecución de los planes respectivos.
- c. Organizar exposiciones y conferencias, editar o imprimir estudios o informes relacionados con sus objetivos.
- d. La representación gremial ante el Gobierno y la opinión pública de los distintos sectores empresariales en aquellos asuntos que sean de interés general y común a todos.
- e. Prestar sus buenos oficios a los comerciantes para hacer arreglos entre los acreedores y deudores como amigables componedores.
- f. Procurar el fortalecimiento de los vínculos que deben existir entre el comercio, la industria y los servicios y estimular una sana política de descentralización industrial que fortalezca la economía regional.
- g. Ejercer la vocería de los comerciantes y actuar en defensa de sus intereses, cuando éstos no estén en pugna con los intereses generales que a la entidad corresponde defender y vigilar

### **7.3.1.2 Art. 86.- Funciones de las Cámaras de Comercio<sup>58</sup>**

1. Servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el Gobierno y ante los comerciantes mismos;

---

<sup>56</sup>CÓDIGO DE COMERCIO.. Edición Actualizada.. Editorial Memo Ediciones. Bogotá, (2008). P. 30

<sup>57</sup>Ibid, P. 31

<sup>58</sup> Ibid, P. 31

2. Adelantar investigaciones económicas sobre aspectos o ramos específicos del comercio interior y exterior y formular recomendaciones a los organismos estatales y semioficiales encargados de la ejecución de los planes respectivos;
3. Llevar el registro mercantil y certificar sobre los actos y documentos en él inscritos, como se prevé en este Código;
4. Dar noticia en sus boletines u órganos de publicidad de las inscripciones hechas en el registro mercantil y de toda modificación, cancelación o alteración que se haga de dichas inscripciones;
5. Recopilar las costumbres mercantiles de los lugares correspondientes a su jurisdicción y certificar sobre la existencia de las recopiladas;
6. Designar el árbitro o los árbitros o los amigables componedores cuando los particulares se lo soliciten;
7. Servir de tribunales de arbitramento para resolver las diferencias que les defieran los contratantes, en cuyo caso el tribunal se integrará por todos los miembros de la junta;
8. Prestar sus buenos oficios a los comerciantes para hacer arreglos entre acreedores y deudores, como amigables componedores;
9. Organizar exposiciones y conferencias, editar o imprimir estudios o informes relacionados con sus objetivos;
10. Dictar su reglamento interno que deberá ser aprobado por el Superintendente de Industria y Comercio;
11. Rendir en el mes de enero de cada año un informe o memoria al Superintendente de Industria y Comercio acerca de las labores realizadas en el año anterior y su concepto sobre la situación económica de sus respectivas zonas, así como el detalle de sus ingresos y egresos; y
12. Las demás que les atribuyan las leyes y el Gobierno Nacional.

**7.3.1.3 Artículo 2º:** Para ejercer sus funciones públicas deberá:

- a. Llevar los Registros Públicos (mercantil, proponentes y entidades sin ánimo de lucro (ESAL)) y certificar sobre los actos y documentos en él inscritos.
- b. Dar noticia en sus boletines u órganos de publicidad de las inscripciones hechas en Registro Mercantil y de toda la modificación, cancelación o alteración que se haga de dichas inscripciones.
- c. Recopilar las costumbres mercantiles de los lugares correspondientes a su jurisdicción y certificar sobre la existencia de las recopiladas.
- d. Designar el árbitro o los árbitros o los amigables componedores cuando los particulares se lo soliciten.
- e. Servir de tribunales de arbitramento para resolver las diferencias que les difieran los contratantes, en cuyo caso el tribunal se integrará por todos los miembros de la Junta Directiva y se registrá de acuerdo al reglamento que ésta apruebe.

- f. Dictar su reglamento interno que deberá ser aprobado por la Junta Directiva y por la Superintendencia de Industria y Comercio.
- g. Rendir en el mes de Enero de cada año un informe o memorial al Superintendente de Industria y Comercio acerca de las labores realizadas en el año anterior y un concepto sobre la situación económica de sus respectivas zonas, así como el detalle de sus ingresos y egresos.
- h. Servir de cuerpo consultivo del Gobierno Nacional, en consecuencia estudiar los asuntos que éste someta a su consideración y rendir los informes que se le soliciten sobre la industria, el comercio, el turismo y demás ramas relacionadas con ésta actividad.
- i. Elaborar un programa anual de actividades y el presupuesto de ingresos y egresos que deberán ser enviados para su conocimiento a la Superintendencia de Industria y Comercio en el mes de Diciembre del año anterior a su ejecución así como las modificaciones posteriores que se hagan a dicho programa.
- j. Las demás obligaciones que le atribuyan

#### **7.4 MARCO CONCEPTUAL**

Durante el trayecto de la investigación, se nombraron diversas palabras que se relacionan con el entorno administrativo, pero que podría considerarse como desconocidas por toda la comunidad que están interesada en el tema, por tal motivo se darán a conocer estas palabras:

**Clima Organizacional:** El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él.

**Cultura Organizacional:** La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

**Comunicación Ascendente:** Esta comunicación fluye en forma opuesta a la descendente, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia.

**Comunicación Descendente:** Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo.

**Gestión del Talento Humano:** Es la responsable de la dimensión humana de la organización.

**Registro Mercantil:** Son personas naturales o jurídicas que se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles, están obligados a matricularse

e inscribir los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.

Registro de Proponentes: Este registro hace pública la actividad que desarrolla su empresa y certifica su capacidad técnica y económica para aspirar a contrataciones con el Estado: contratos de obra, consultoría, suministro y compraventa de bienes muebles.

Registro de Entidades sin Ánimo de Lucro (ESAL): A través de este registro se hace pública la situación de las personas jurídicas sin ánimo de lucro, su constitución y actos que determina la Ley. A estas corresponden entre otras las fundaciones, asociaciones, corporaciones, cooperativas, entre otros.

RUE: Es la integración del registro mercantil y el registro de proponente

## 8. ANÁLISIS GENERAL

En primera instancia, se definirá la calificación cuantitativa y su correspondiente calificación cualitativa, las cuales serán la base con la cual se realizará el análisis y se evaluará cada uno de las dimensiones:

TABLA 2. Valoración del clima organizacional de acuerdo a la calificación Obtenida.

| CALIFICACIÓN CUANTITATIVA | CALIFICACIÓN CUALITATIVA |
|---------------------------|--------------------------|
| 5.0                       | EXCELENTE                |
| 4.0-4.9                   | BUENO                    |
| 3.0-3.9                   | REGULAR                  |
| 2.0-2.9                   | MALO                     |
| 1.0-1.9                   | NO ESTAN DE ACUERDO      |
| -----                     | NO RESPONDEN             |

Fuente: Elaboración propia

TABLA 3. VARIABLES DESCRIPTIVAS DE CADA FACTOR

| FACTORES                              | MEDIA | MODA |
|---------------------------------------|-------|------|
| CLARIDAD ORGANIZACIONAL               | 4.58  | 5.0  |
| PARTICIPACIÓN                         | 3.70  | 4.0  |
| COMPORTAMIENTO SISTÉMICO              | 3.64  | 3.0  |
| RELACIÓN SIMBIÓTICA                   | 3.35  | 3.0  |
| LIDERAZGO                             | 3.70  | 3.0  |
| CONSENSO                              | 3.52  | 4.0  |
| TRABAJO GRATIFICANTE                  | 4.47  | 5.0  |
| DESARROLLO PERSONAL                   | 4.0   | 5.0  |
| ELEMENTOS DE TRABAJO                  | 4.82  | 5.0  |
| RELACIONES INTERPERSONALES            | 3.70  | 4.0  |
| BUEN SERVICIO                         | 3.94  | 5.0  |
| SOLUCIÓN DE CONFLICTOS                | 2.28  | 3.0  |
| SALARIO                               | 3.58  | 3.0  |
| EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO               | 3.64  | 5.0  |
| RETROALIMENTACIÓN ( <i>FEEDBACK</i> ) | 3.05  | 3.0  |
| PROMEDIO GENERAL                      | 3.73  |      |

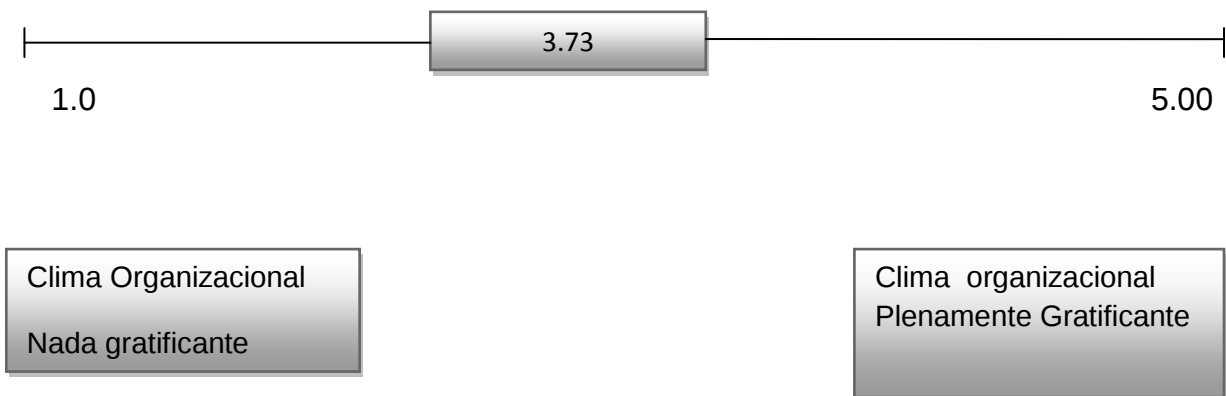
Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior, se puede apreciar que el promedio general de cada dimensión es de 3.73, valoración que corresponde a una calificación cualitativa de regular, esto quiere decir que el clima organizacional de la Cámara de Comercio de Buenaventura está encaminado a ser un clima laboral gratificante pero que aún faltan algunos aspectos a mejorar para alcanzar el objetivo el cual sea un verdadero clima organizacional plenamente gratificante.

#### Ubicación del Clima Organizacional en el Continuo

De acuerdo a la escala de calificación que se determinó para la Cámara de Comercio, la media poblacional obtenida es de (3.73) se considera un valor regular con aspiraciones a mejorar.

**Figura 2.**Ubicación del clima organizacional en el continuo



## 8.1 ANÁLISIS POR FACTOR

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

TABLA 4. ANÁLISIS POR FACTOR

| EXCELENTE | BUENO | REGULAR | MALO | NO ESTÁ DE ACUERDO |
|-----------|-------|---------|------|--------------------|
| 5         | 4     | 3       | 2    | 1                  |

Fuente: Elaboración propia

Es de aclarar que algunos de los encuestados no respondieron las causas y soluciones

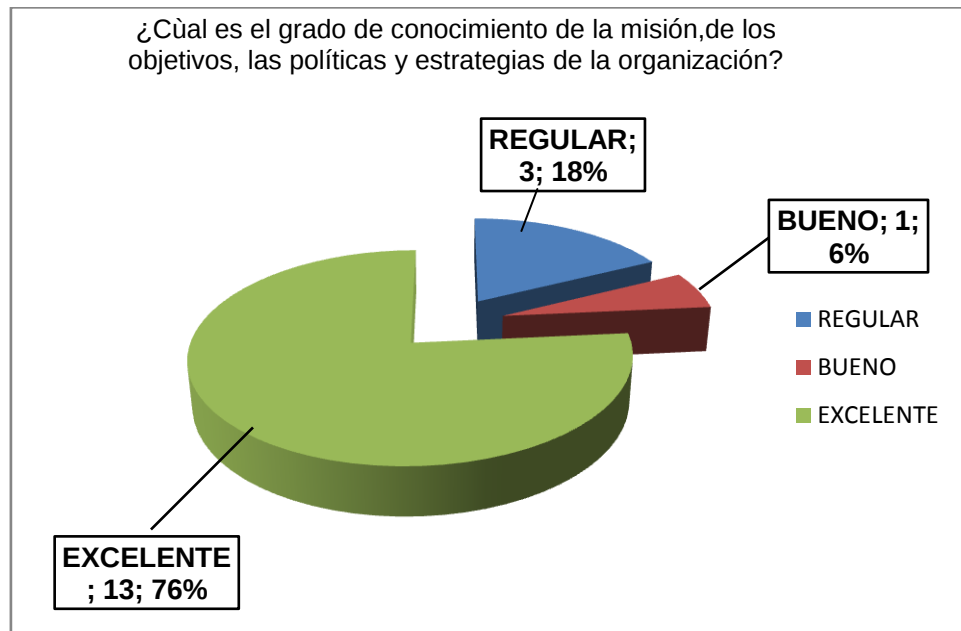
Por las siguientes razones:

- ✓ Los colaboradores aducían que para qué realizaban esta encuesta si no se llevaban a cabo las respectivas correcciones, que es una pérdida de tiempo.
- ✓ Ellos temían que se tomara represalias al momento de contestar con sinceridad el cuestionario.
- ✓ Los colaboradores respondieron la encuesta y algunos no supieron dar soluciones a la problemática ni identificar causas a determinadas situaciones.

Además de esto uno de los colaboradores devolvió el cuestionario manifestando que no tenía ciencia y que éste no se acomodaba a las necesidades del empleado y que además estaba muy complicado.

### 8.1.1 Claridad Organizacional

FIGURA 3. CLARIDAD ORGANIZACIONAL



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior muestra que la variable claridad organizacional la empresa no presenta deficiencia, dando los siguientes resultados:

El 76% (13) de los colaboradores afirman que el grado de conocimiento de la misión, objetivos y políticas de la organización es Excelente.

El 6% (1) de los colaboradores afirma que el grado de conocimiento de la claridad organizacional es Bueno, ya que cuando se realizan las respectivas inducciones le brindan información de la empresa, pero esta información debe socializarse con más frecuencia durante reuniones periódicas.

El 18% (3) de los colaboradores afirma que el grado de conocimiento de la claridad organizacional es Regular, debido a que se le ha informado al respecto, pero sustentan que no le han prestado la debida atención y la organización no se ha interesado por saber si ellos tienen claro la razón de ser de la misma.

El valor de la media obtenida en este factor es de 4.58 quiere decir que es muy bueno dentro de la escala definida. (Ver tabla 3). Pero aún no alcanzan el punto máximo, ya que se observa la falta de Interés en los colaboradores por visualizar, socializar y aprender la razón de ser de la organización y los objetivos por la cual está encaminada, el sentido de pertenencia por la organización no se ve reflejado.

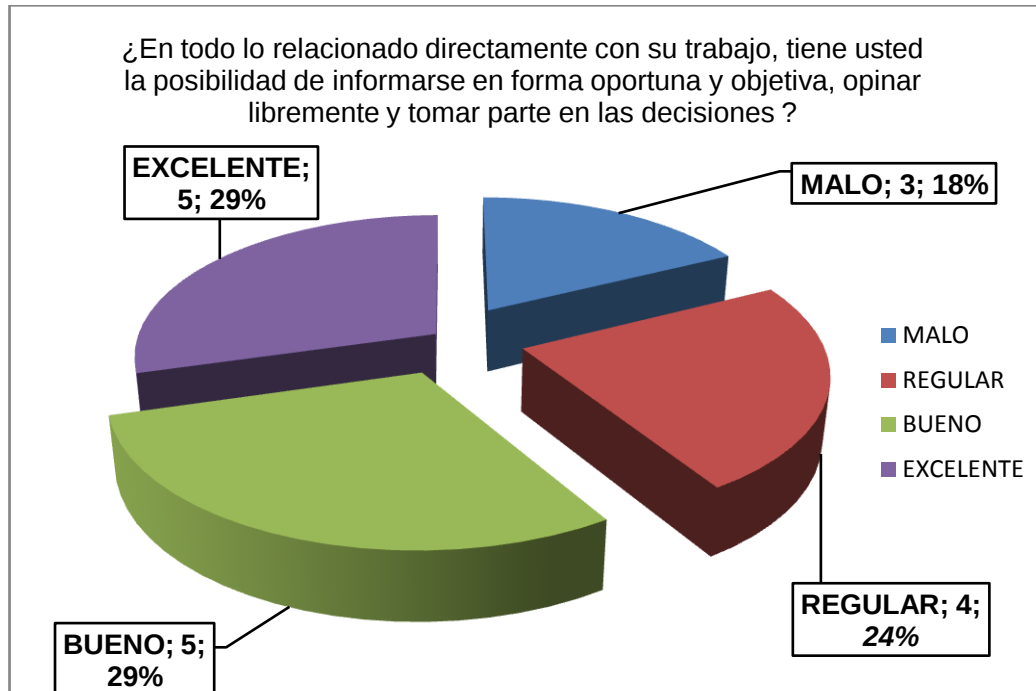
En cuanto a las soluciones identificadas para esta dimensión se tiene:

- ✓ Socializarlos con frecuencia en reuniones de personal, 29% (2)
- ✓ Tener interés por la planeación estratégica, 29% (2)
- ✓ Designar funciones de calidad a una sola persona que dirija y apoye el sistema de una manera permanente, 14% (1)
- ✓ Hacer cumplir las políticas de la empresa, 14% (1)
- ✓ Que el talento humano se preocupe por el bienestar del trabajador, para que éste pueda dar el fruto a la organización, 14% (1)

Dentro del análisis realizado esta variable está entre una escala muy buena, pero si la Cámara de Comercio Buenaventura tiene clara su planeación estratégica y la hace extensiva a sus colaboradores su clima organizacional será plenamente gratificante y llegaría al punto máximo. Esta planeación estratégica es importante para mantener la organización en los niveles más altos de desempeño y efectividad, por esta razón se sugiere socializar en las reuniones que se realizan periódicamente y anexarla en las evaluaciones de desempeño como un punto clave dentro de esta, además incentivar al colaborador para que este siempre los tenga presente.

### 8.1.2 Participación

FIGURA 4. PARTICIPACIÓN



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la variable Participación, la figura muestra una serie de resultados:

El 29% (5) de los colaboradores afirman que la participación con lo relacionado al trabajo es Excelente, ya que alcanzan el grado de información de forma oportuna y objetiva que facilita, la opinión y la toma de decisión en la mayoría de los casos.

El 29% (5) de los colaboradores afirman que la participación con lo relacionado al trabajo es Bueno, ya que pueden informarse, opinar y participar en las decisiones sobre el trabajo en algunas ocasiones.

El 24% (4) de los colaboradores afirman que la participación con relación al trabajo es Regular, ya que se les informa adecuadamente y pueden opinar ampliamente al respeto, pero no tomar parte en las decisiones.

El 18% (3) de los colaboradores afirman que la participación con relación al trabajo es Malo, ya que se les informa pero las opiniones, inquietudes y sugerencias no son tenidas en cuenta por parte de los directivos.

De acuerdo a estos resultados esta información esta compartida ya que algunos tienen la posibilidad de opinar libremente, pero para otros la Cámara de Comercio no propicia la participación dentro de ellos. Es de aclarar que no todos los colaboradores pueden formar parte en todas las decisiones que se tomen en determinado momento en lo relacionado directamente con su trabajo, como por ejemplo el salario, los planes estratégicos, las funciones del área, entre otros. Por esta razón en la Cámara de Comercio, no todos los colaboradores perciben esta dimensión como ideal.

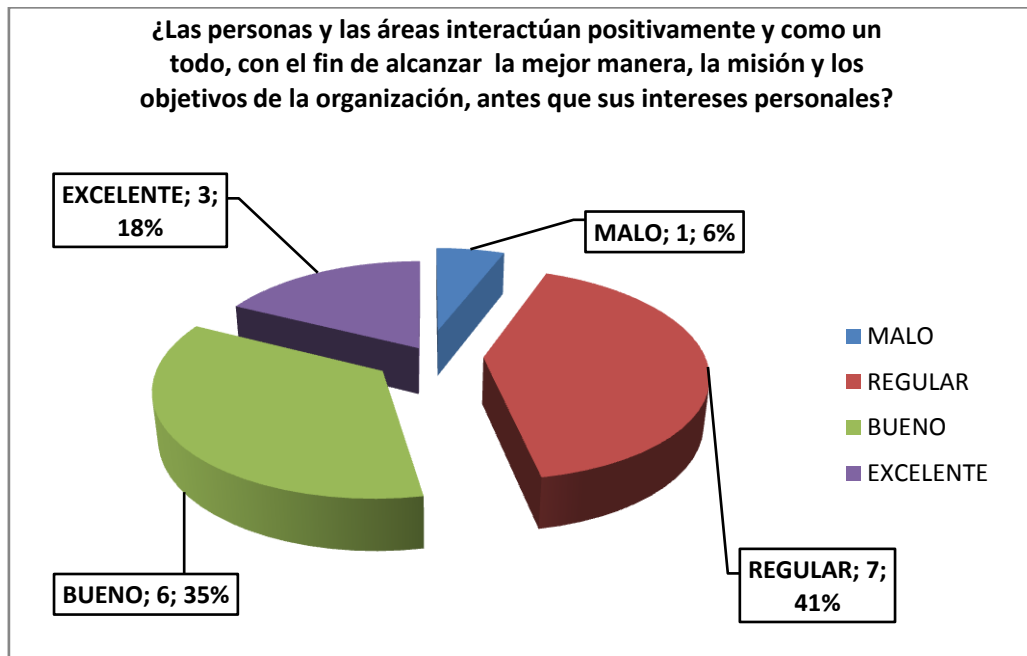
En cuanto a las soluciones identificadas para esta dimensión se tiene:

- ✓ Es importante que antes de tomar decisiones al respecto sobre el trabajo del funcionario, se debe tener en cuenta la opinión del colaborador 22%(2)
- ✓ Tener una mayor comunicación con los funcionarios de parte de los directivos. Tomar en cuenta la opinión del colaborador y desarrollarla 34%(3)
- ✓ Llegar a una conciliación 11% (1)
- ✓ Involucrar directamente a las personas afectadas en el momento de tomar una decisión, socializarla oportunamente 11% (1)
- ✓ Se le debe dar la importancia que tiene el cargo, tener en cuenta el marco legal y no cuando ya han generado el problema que busque la solución 11% (1)
- ✓ Se debe respetar la planeación, no solo los directores de área si no también el presidente ejecutivo 11% (1)

Dentro del análisis realizado ésta variable está entre una escala regular, pero para que llegue al punto máximo, la organización debe preocuparse por escuchar y tener en cuenta las opiniones y sugerencias de sus colaboradores ya que estos conocen mejor el funcionamiento de sus áreas y pueden tener grandes aportes en cuanto al mejoramiento, calidad y desempeño de las mismas, de esta manera la Cámara de Comercio mejoraría la percepción que tienen los colaboradores con respecto a esta dimensión.

### 8.1.3 COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

FIGURA 5. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO



Fuente: Elaboración propia

En lo referente al comportamiento sistémico la figura muestra una serie de resultados explicados a continuación:

El 18% (3) de los colaboradores afirman que el comportamiento sistémico en la organización es Excelente ya que las personas y las áreas, interactúan positivamente para alcanzar de la mejor manera la misión y objetivos de la organización.

El 35% (6) de los colaboradores afirman que el comportamiento sistémico en la organización es Bueno, ya que en los momentos donde se necesita alcanzar una meta, logran interactuar y obtener el objetivo propuesto, pero no se tiene la cultura del trabajo en equipo de manera constante.

El 41% (7) de los colaboradores afirman que el comportamiento sistémico en la organización es Regular, ya que falta motivación y capacitación para trabajar de

forma multidisciplinar, además las personas no se identifican con la misión y objetivos de la organización.

El 6% (1) de los colaboradores afirman que el comportamiento sistémico en la organización es Malo, ya que priman más los conflictos que la integración entre las áreas y además la estructura organizacional no facilita la integración.

De acuerdo a la observación de la investigadora y teniendo en cuenta el concepto de Comportamiento Sistémico que busca siempre integrar las áreas para alcanzar la misión y los objetivos de una organización, en la Cámara de Comercio de Buenaventura no se está dando, debido a que los colaboradores han creado una barrera dentro de la organización que internamente se nota una división entre las áreas (Administrativos y Registros Públicos) esto permite que exista un impedimento para realizar actividades conjuntamente, se perciben como organizaciones diferentes y cada una busca su propio beneficio, no teniendo en cuenta que el objetivo de la organización es uno solo.

En cuanto a las soluciones más representativas identificadas para esta dimensión se tiene:

- ✓ Que el trabajo en equipo sea permanente y no solo en eventos especiales, que no solo se rijan a lo que está escrito en el manual de funciones 30% (3)
- ✓ Motivar al personal para que se evidencie el ambiente laboral, 30% (3)

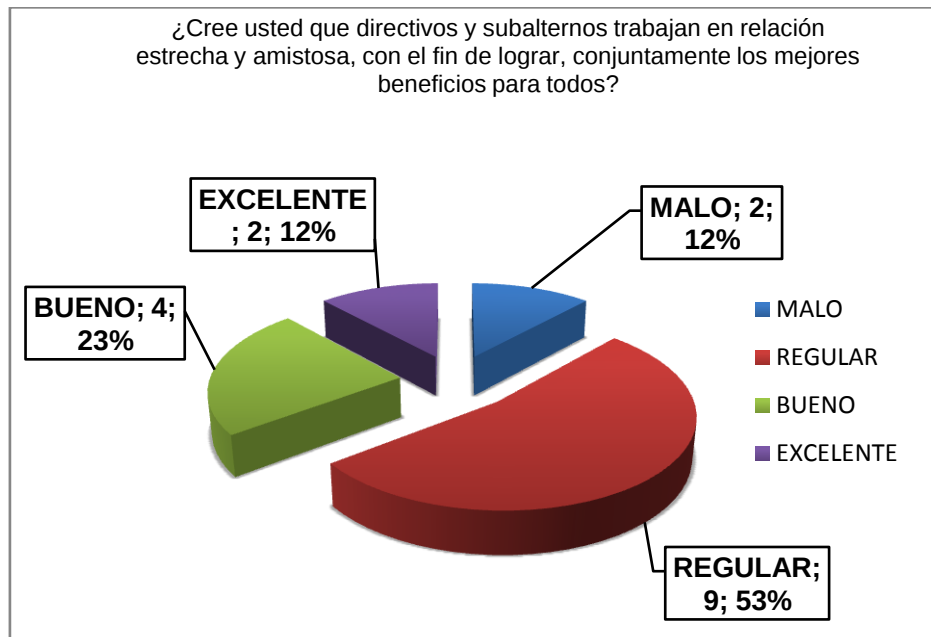
Es importante tener en cuenta las soluciones propuestas anteriormente, ya que el comportamiento sistémico es significativo para lograr el éxito de la organización.

Se observa que el valor de la media obtenido para este factor es de 3.64 es decir regular dentro de la escala definida (ver tabla 3).

Dentro del análisis realizado la variable Comportamiento Sistémico está entre una escala regular, pero para que esta llegue al punto máximo, la organización debe preocuparse por solucionar el problema de división de la empresa ya que esto abre una brecha muy grande entre áreas, impidiendo que estas interactúen de la mejor manera, que no se fomente el trabajo en equipo y no se alcancen los objetivos y la razón de ser de la organización, proporcionando así una atención deficiente al cliente externo e interno, conllevando a las peticiones, quejas y reclamos (PQR)

#### 8.1.4 RELACIÓN SIMBIÓTICA

FIGURA 6. RELACIÓN SIMBIÓTICA



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la relación simbiótica se muestran los siguientes resultados:

El 12% (2) de los colaboradores afirman que la relación simbiótica es Excelente, ya que trabajan en relación estrecha y amistosa con el fin de alcanzar los logros y beneficios para todos.

El 23% (4) de los colaboradores afirman que la relación simbiótica es Buena, ya que hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos pero falta más integración y solidaridad entre las partes.

El 53% (9) de los colaboradores dicen que la relación simbiótica es Regular, ya que no hay motivación para trabajar de manera estrecha y amistosa en algunos de los sectores y esto hace que no se alcancen las metas y logros.

El 12% (2) de los colaboradores dicen que la relación simbiótica es Mala, ya que los directivos, solo velan por sus intereses y además afirman que existe desconfianza entre las partes.

Además de esto existe falencia en cuanto equidad ya que los beneficios son para unos cuantos, no se refleja el trabajo en equipo, cada uno tiene su propio interés en sobresalir sin importar los medios, no se refleja relaciones estrechas de amistad ya que hay favoritismo para unas personas y recargas laborales para otras y ésto influye para que estas relaciones no se den satisfactoriamente.

En cuanto a las soluciones más representativas identificadas para esta dimensión se tiene:

- ✓ Fomentar el trabajo en equipo para así lograr un objetivo en común, 31% (4).
- ✓ Motivar al trabajador, dándole reconocimiento a las labores que realiza diariamente y brindándole la oportunidad de sentirse que está en una buena organización, 23%(3)
- ✓ Escuchar las necesidades y mostrar más interés por las quejas que se tienen de parte de los empleados, 15% (2).

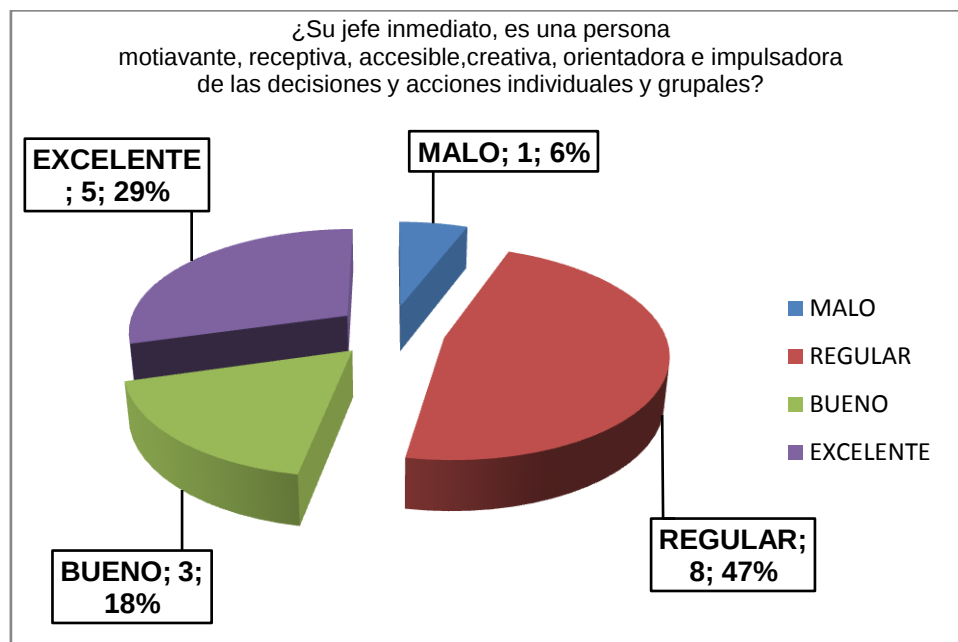
Se observa que el valor de la media obtenido para este factor es de 3.35 es decir regular dentro de la escala definida.

El favoritismo afecta de forma considerable las relaciones tanto laborales como interpersonales, convirtiendo el lugar de trabajo en un ambiente no muy agradable donde cada uno realiza su trabajo sin importar el de los demás, es entendible que los altos mandos manejen agendas apretadas y tengan una serie de compromisos para cumplir, pero no deben olvidarse de una parte tan importante dentro de la empresa como el grupo de colaboradores.

Por lo tanto la Cámara de Comercio de Buenaventura debe tomar partido en el asunto puesto que gran parte de sus colaboradores no tienen una buena percepción acerca de esta relación. Es un punto muy importante ya que de las relaciones de los jefes y los subalternos depende que el clima laboral este en el punto óptimo, esto es beneficio tanto para los colaboradores, como para la organización y esto se logra siendo el jefe un facilitador, además de esto tratar de satisfacer las necesidades de los colaboradores y realizar talleres de integración que generen relaciones simbióticas dentro de la organización.

### 8.1.5 LIDERAZGO

FIGURA 7. LIDERAZGO



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la figura anterior se obtuvieron los siguientes resultados:

El 29% (5) de los colaboradores afirman que la variable Liderazgo es Excelente, ya que dicen que su jefe inmediato es motivante y orienta e impulsa a las decisiones, acciones individuales y grupales.

El 18% (3) de los colaboradores afirman que la variable Liderazgo es Buena, ya que ellos expresan que los jefes son personas motivantes y orientadoras hacia el logro de los objetivos, pero a su vez tienen demasiadas personas a su cargo y eso impide tener un excelente liderazgo.

El 47% (8) de los colaboradores afirman que la variable liderazgo es Regular, ya que indican que el jefe no dispone del tiempo suficiente para ellos, además falta motivar no solamente en dinero, hay cosas más importantes, como valorar el trabajo de las personas, estimular y no simplemente tener en cuenta los errores.

El 6% (1) colaborador afirma que la variable Liderazgo es Malo, ya que el jefe tiende más a la rutina que al cambio, además demuestra debilidad en

conocimiento y no asume como jefe de grupo si no que traslada el trabajo a otras dependencias.

De acuerdo a la observación, se ha obtenido esta calificación debido a la falta de tiempo que tienen los jefes de áreas ya que se les atribuye demasiadas responsabilidades y carga laboral, les falta motivar más a los colaboradores, ésta falta de tiempo es uno de los motivos que permite que esta variable no se encuentre al punto óptimo.

Adicionalmente la Cámara de Comercio le falta empoderar a los colaboradores ya que las decisiones están centradas en los jefes y esto obstaculiza los procesos.

En cuanto a las soluciones más representativas identificadas para esta dimensión se tiene:

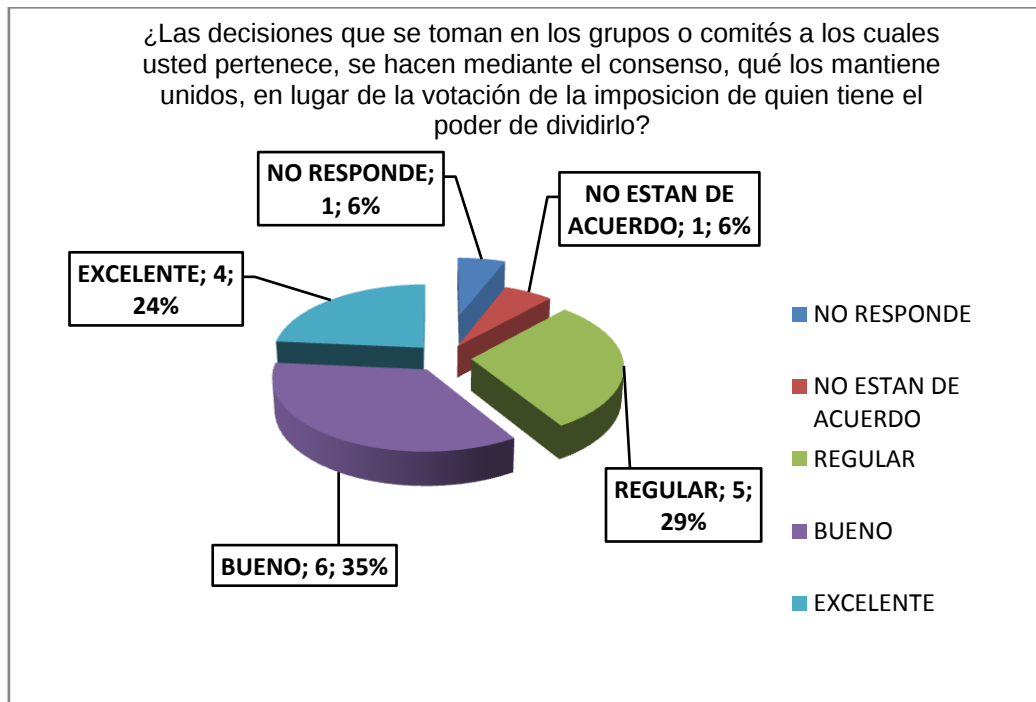
- ✓ Debe demostrar que sabe si no sabe que se apersona del caso en particular hasta llevarlo a cabo, 25% (2)
- ✓ Realizar reuniones periódicas con el personal a su cargo para escuchar inquietudes y dar soluciones 13% (1)
- ✓ El jefe debe tener una secretaria, que cuando se requiera de sus servicios pueda tener tiempo para atender inquietudes 13% (1)
- ✓ No dejar tan corto el presupuesto para poder alcanzar los objetivos de la organización y poder lograr un mejor ambiente para todos, 13% (1).

Se observa que el valor de la media obtenido para este factor es de 3.35 es decir regular dentro de la escala definida.

De acuerdo a estos resultados la Cámara de Comercio de Buenaventura le hace falta fomentar más el liderazgo, entre sus colaboradores, directivos y jefes, según estos resultados algunos jefes tienen concepto errado de lo que significa ser líder, es decir comportándose más como jefes que como líderes, el jefe ordena y el líder delega y trabaja en equipo. Se deben realizar reuniones periódicas con todos para conocer mejor el personal que tienen a cargo y así abrir canales de comunicación en todas las áreas, delegar funciones, además de esto capacitar nuevos líderes que tengan capacidad de gestión, que se preocupen por el presente y el futuro de la organización.

### 8.1.6 CONSENSO

FIGURA 8. CONSENSO



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la figura anterior sobre la variable consenso, se obtuvieron los siguientes resultados:

El 24% (4) de los colaboradores afirman que la variable consenso es Excelente, tienen claro que las decisiones dentro de los comités se realizan obteniendo la opinión de cada uno de los colaboradores de acuerdo a las situaciones y permite la unión entre jefes y colaboradores.

El 35% (6) de los colaboradores afirman que la variable consenso es Bueno, ya que en general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo, aunque en algunas ocasiones el jefe inmediato se reúne para escuchar las opiniones y tomar decisiones entre todos.

El 29% (5) de los colaboradores afirman que la variable consenso es Regular, ya que en general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.

El 6% (1) colaborador afirma que no están de acuerdo con la variable consenso, ya que por lo general las decisiones importantes ya están tomadas antes de darse las reuniones, además le dio una calificación negativa a esta dimensión, es decir que para él la Cámara de Comercio de Buenaventura no propicia el consenso dentro de ella.

El 6% (1) colaborador no responde, porque hay algunos que se abstienen de suministrar información acerca de la situación.

De acuerdo a la observación de la investigadora, la alta gerencia no involucra al personal en las decisiones a tomar sobre sus respectivos cargos siempre hay un grupo de mandos medios que deciden por todos y se les informa cuando ya la decisión está tomada, “esto se evidencia en el momento de que algún colaborador toma vacaciones y uno de ellos debe reemplazarlo” se toma la decisión de escoger a determinada persona sin tomar en cuenta si está de acuerdo o no para realizar esta labor, fomentando así inconformidades y desacato a las órdenes dadas por los jefes. Estos inconvenientes no permiten que esta variable llegue al punto máximo.

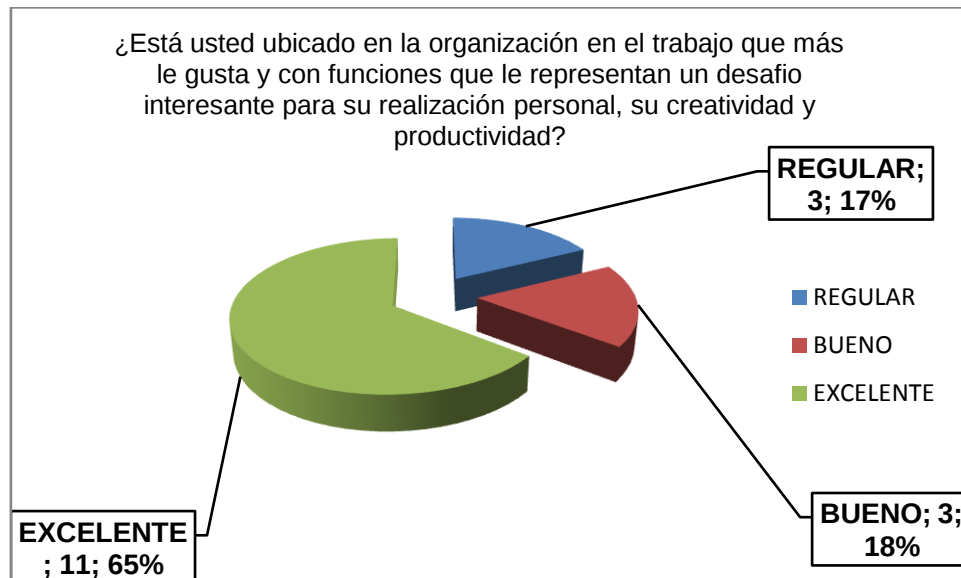
En cuanto a las soluciones más representativas identificadas para esta dimensión se tiene:

- ✓ El consenso de manera libre y espontáneo, 33% (2).
- ✓ Cuando se toma una decisión involucra en la medida posible a todos los afectados para que sean ecuanímes 17% (1).
- ✓ Que las decisiones se tomen de manera objetiva por bien de la organización y no por intereses particulares ,17% (1).

De acuerdo a éstos resultados los jefes deben tener en cuenta las opiniones de los trabajadores ante decisiones importantes, en especial cuando éstos hagan parte de su área de trabajo, gestionarlas para que el colaborador se sienta motivado e involucrado con la organización, además de esto no imponerle al colaborador al momento de realizar reemplazos, consultarle y llegar a un consenso para bienestar del colaborador y de la organización, así mismo brindar al cliente la satisfacción esperada.

### 8.1.7 TRABAJO GRATIFICANTE

FIGURA 9. TRABAJO GRATIFICANTE



Fuente: Elaboración propia

Según la percepción que tienen los empleados en cuanto al trabajo gratificante los resultados son los siguientes:

El 65% (11) de los colaboradores opinan que el Trabajo gratificante es Excelente, ya que se sienten satisfechos y están ubicados en el puesto que más les gusta, que les permite realizarse personalmente, ser creativos y productivos.

El 18% (3) de los colaboradores dicen que el Trabajo gratificante es Bueno, ya que les gusta el campo en el que trabajan como también las funciones a cargo, pero tiene limitaciones para crear, aportar y en general para expresarse.

El 17% (3) de los colaboradores afirman que el Trabajo gratificante es Regular, ya que la organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más puede contribuir a su realización, además los manuales de funciones y responsabilidades son un limitante.

De acuerdo a la calificación de esta variable los resultados son muy buenos ya que la mayoría de los colaboradores se encuentran ubicados en el trabajo

deseado pero aun no alcanza su punto máximo que es la excelencia debido a que se tienen limitaciones para crear aportar y generar ideas y expresarlas, además de esto algunos colaboradores se capacitan para ascender dentro de la organización pero este esfuerzo no es tenido en cuenta y al momento de realizar algún reemplazo reclutan nuevo personal sin darle la oportunidad a este colaborador que puede desempeñar dicha labor.

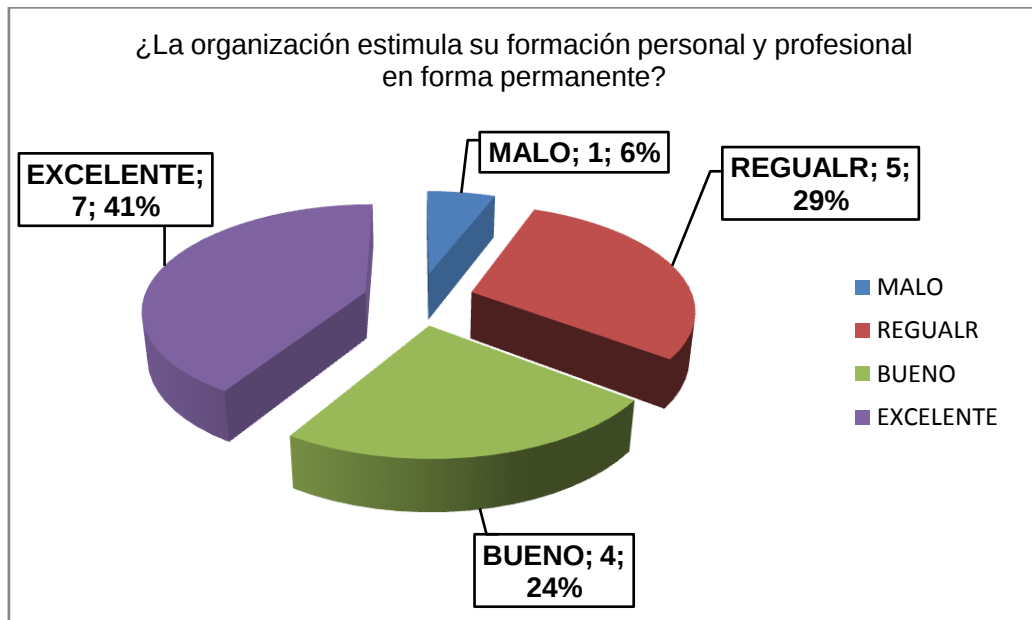
En cuanto a las soluciones más representativas identificadas para esta dimensión se tiene:

- ✓ Mantener siempre las dos personas a cargo para que se tenga más efectividad en la atención con el público y no cometer tantos errores, 25% (1)
- ✓ No asignar sobrecarga de trabajo, 25% (1)
- ✓ Tener en cuenta la capacidad y el deseo de superación de los colaboradores para lograr desempeñarse en otras áreas, 25%(1).
- ✓ Permitir que se puedan aportar ideas y rodearse de colaboradores que tengan la formación adecuada y buena actitud, que no le asignen al personal sin tener en cuenta la opinión del jefe de área, para beneficios particulares, 25%(1).

Se observa que el valor de la media obtenido para este factor es de 4.47 es decir buena, pero para que la Cámara de Comercio alcance su máximo en esta variable debe reestructurar las actividades laborales y así mismo darle la oportunidad a algunos colaboradores de que asciendan dentro de la empresa, ya que han demostrado un buen desempeño y ganas de superarse, para ocupar un mejor cargo dentro de esta, para bienestar de la organización y del colaborador propio, además evitar las sobrecargas laborales y mantener al trabajador en constante capacitaciones y que el personal no solo se limite a lo que esta escrito en el manual de responsabilidades sino complementarla con otras actividades.

### 8.1.8 DESARROLLO PERSONAL

FIGURA 10. DESARROLLO PERSONAL



Elaboración: Elaboración propia

De acuerdo a la figura se observa que en la organización la formación personal y profesional arroja los siguientes resultados:

El 41% (7) de los colaboradores opinan que la variable Desarrollo Personal es Excelente ya que para ellos la organización estimula la formación personal y profesional en forma permanente.

El 24% (4) de los colaboradores afirman que la variable Desarrollo Personal es Buena, ya que las oportunidades de formación y capacitación en algunas ocasiones son escasas para el desarrollo de estos.

El 29% (5) de los colaboradores afirman que la variable Desarrollo Personal es Regular, ya que en algunas ocasiones no es fácil para asistir a cursos o seminarios en horas laborales y además depende de la voluntad del jefe de área, si lo considera necesario.

El 6% (1) colaborador afirma que la variable Desarrollo Personal es Malo ya que la organización carece de los recursos necesarios para su desarrollo personal y profesional.

Dentro de los encuestados que tienen una percepción no tan favorable de esta dimensión son colaboradores que de una u otra manera sienten que sus puestos de trabajo o la Cámara de Comercio en general no permite su desarrollo personal, esto se da debido a que algunos colaboradores identifican algunas restricciones para el apoyo en formación profesional, concretamente a los horarios de las capacitaciones, a los permisos y el exceso de la carga laboral, hay que valorar el desempeño de las personas y su deseo de capacitación para lograr un mejor puesto en la organización.

Todas las actividades que se realizan en la Cámara de Comercio Buenaventura durante el año están sujetas a un presupuesto y cada una tiene un monto, el año anterior en el presupuesto el rubro de capacitaciones fue muy bajo, por tal motivo se presentó deficiencia en el proceso de capacitaciones.

En cuanto a las soluciones más representativas identificadas para esta dimensión se tiene:

- ✓ Ponerse a la vanguardia con la tecnología y adquirir más capacitaciones 28% (2)
- ✓ Crear un plan de capacitaciones, estudios superiores para los funcionarios, 28% (2)
- ✓ Que la partida presupuestal sea utilizada en lo que se programó, no para cubrir las falencias que se obtuvieron durante la elaboración del presupuesto. Y tener un rubro más alto exclusivo para las capacitaciones, 29% (2).
- ✓ Ajustar horarios de capacitaciones que benefician al colaborador, 14% (1).

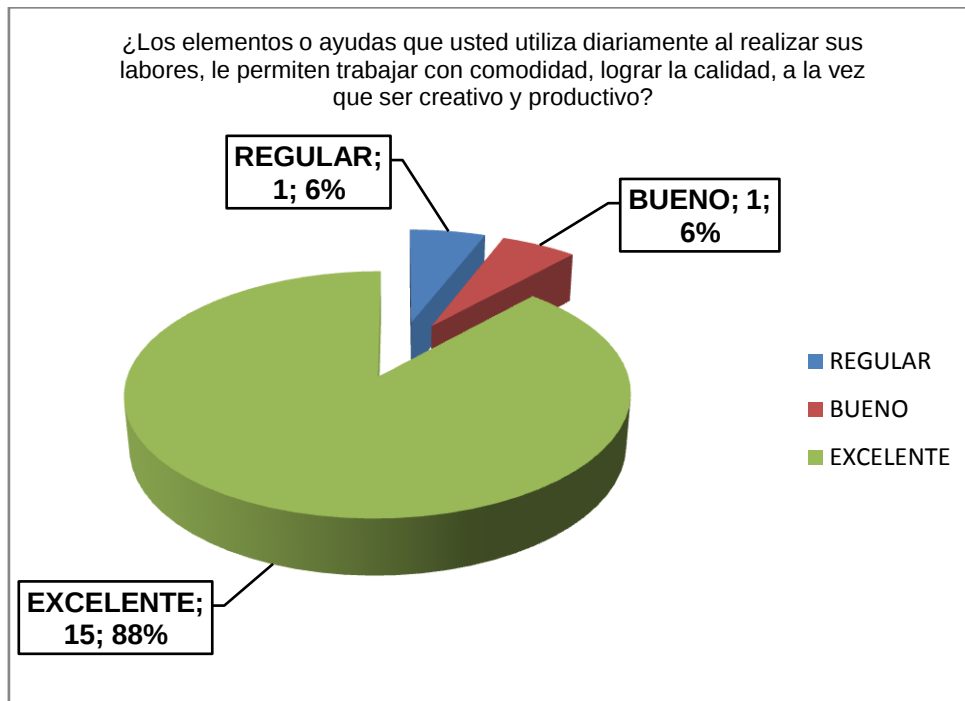
Se observa que el valor de la media obtenido para este factor es de 4.0 es decir bueno. Si la Cámara de Comercio de Buenaventura procurara fomentar más el proceso de capacitaciones para sus colaboradores esto ayudaría a obtener un reto interesante y constante.

Es muy importante que se mejore en el presupuesto este rubro para así involucrar a todos los colaboradores, con ésto cada persona estaría en la capacidad de hacer aportes importantes que ayuden para el crecimiento personal y por ende ayuda a la organización a lograr grandes metas.

Que las personas tengan funciones realmente enriquecedoras, de tal manera les represente un reto interesante y constante, les brinde a sus colaboradores, posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, encontrará la manera de hacer que se realicen como personas, disfruten más de su trabajo y desempeñen sus funciones con amor y calidad, permitiéndoles desarrollar y aplicar su creatividad en su puesto de trabajo, por ende, si esto se logra, mejor será el clima y para que esto sea efectivo, dentro del presupuesto esta variable Desarrollo Personal debe tener un rubro más alto para brindarle al personal, capacitaciones permanentes para un mejor desarrollo personal y profesional en beneficio mutuo y que los colaboradores aprovechen al máximo estas capacitaciones .

### 8.1.9 ELEMENTOS DE TRABAJO

FIGURA 11. ELEMENTOS DE TRABAJO



Fuente: Elaboración Propia

La figura anterior, referente a los elementos de trabajo muestra los siguientes resultados:

El 88% (15) de los colaboradores sustenta que los Elementos de trabajo son Excelentes, ya que le permiten realizar con comodidad, calidad y de manera creativa y productiva sus labores.

El 6% (1) colaborador sustenta que los Elementos de trabajo son Buenos, ya que la mayoría de los elementos de trabajo son excelentes, pero faltan otros que mejoran la realización de las labores.

El 6% (1) colaborador sustenta que los Elementos de Trabajo son Regular ya que no hay preocupación en la organización por conseguir elementos modernos además la distribución de estos es inadecuada pues no se realizan acorde a las necesidades.

De acuerdo a la observación el porcentaje de percepción poco aceptable de esta variable es bajo hay más satisfacción con los elementos de trabajo, ya que están dotados de herramientas con alta tecnología y cada vez se está mejorando para que el colaborador realice sus labores con entera satisfacción y poder brindar un mejor servicio.

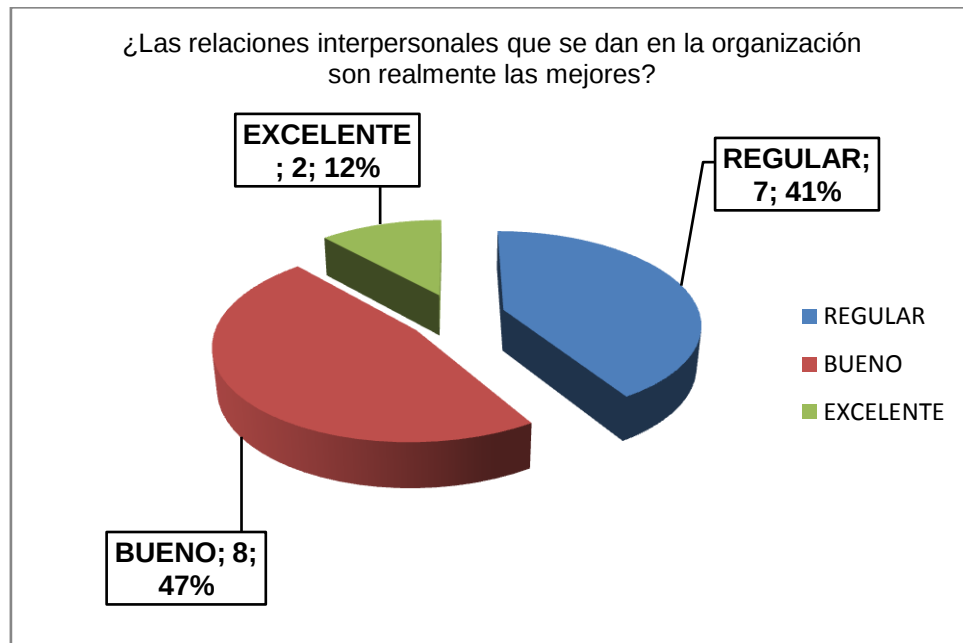
En cuanto a las soluciones más representativas identificadas para esta dimensión se tiene:

- ✓ Dotar de sillas confortables para un mejor desempeño laboral, 34% (1)
- ✓ No reducir el presupuesto para el beneficio de los colaboradores, 34% (1)
- ✓ Dotar de herramientas necesarias para el trabajador, 34% (1)

Se observa que el valor de la media obtenido para este factor es de 4.82 es decir es la mejor evaluada, ya que tiene una calificación muy buena. Y para llegar a su máximo la Cámara de Comercio de Buenaventura debe incrementar el presupuesto en cuanto a elementos de trabajo como (sillas, escritorios, entre otros), para un excelente funcionamiento y desempeño, dotaciones para el personal puesto que ellos son la imagen de la organización y por ende deben estar bien presentados, es recomendable además realizar un estudio más objetivo de la distribución, para que sean más adecuadas a las necesidades del colaborador.

### 8.1.10 RELACIONES INTERPERSONALES

FIGURA 12. RELACIONES INTERPERSONALES



Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a los resultados correspondientes a esta figura se puede observar los siguientes resultados:

El 12% (2) de los colaboradores afirma que las Relaciones interpersonales es Excelente, ya que se ha creado un ambiente propicio para las buenas relaciones entre ellos.

El 47% (8) de los colaboradores afirma que las Relaciones interpersonales es Buena, existe solidaridad y apoyo entre algunos compañeros, pero sustentan que falta mayor respeto y consideración por las formas de pensar, de sentir y de actuar de los demás.

El 41% (7) de los colaboradores afirma que las Relaciones interpersonales es Regular, ya que existen conflictos entre personas y áreas sin solucionar, también el comportamiento de algunas personas deja mucho que desear y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.

Las relaciones interpersonales que se dan en la Cámara de Comercio de Buenaventura son en términos generales para algunos colaboradores, cordiales, permiten trabajar por los objetivos comunes de una manera, positiva con los demás compañeros de trabajo, jefes y subordinados estableciendo relaciones de respeto, tolerancia, y colaboración. Pero en algunos aspectos se observan falencias entre los colaboradores que no dejan obtener el nivel máximo en la cual sería lo ideal en una organización ya que existen conflictos que aun no se han solucionado.

En cuanto a las soluciones más representativas identificadas para esta dimensión se tiene:

- ✓ Ser tolerante y aceptar que todos somos diferentes y hablar con el compañero cuando se presente un conflicto, 25% (3).
- ✓ No limitar al trabajador, y no hacer usos de medidas de presión, 9% (1).
- ✓ Talleres sobre comportamiento y manejo de las relaciones personales, 9% (1).
- ✓ No llevar los problemas al lugar de trabajo, 8% (1).
- ✓ Capacitar al personal, organizar jornada de relajación que incluyan ambiente distinto a los de la oficina, 25% (3).
- ✓ Reunión con intervención del psicólogo para solucionar el conflicto entre personas involucradas, 8% (1).
- ✓ La solución depende de cada uno de los integrantes de la Cámara de Comercio ya que estas soluciones o conflictos personales son de actitud, 8% (1).
- ✓ Crear ambiente que inciten al trabajo en equipo, 8% (1).

Se observa que el valor de la media obtenido para este factor es de 3.70 es decir regular dentro de la escala definida (ver tabla 3) y para llegar a su máximo la Cámara de Comercio de Buenaventura debe tener en cuenta que todas las causas identificadas en la variable Relaciones Interpersonales, tienen un alto grado de representatividad, por lo cual se hace necesario estudiar y considerar cada una de las causas expresadas por los colaboradores, las cuales se sintetizan

básicamente como: la arrogancia de algunos colaboradores, bien sea por su cargo títulos o antigüedad, obstaculizan las relaciones con los demás colaboradores, jefes y subordinados.

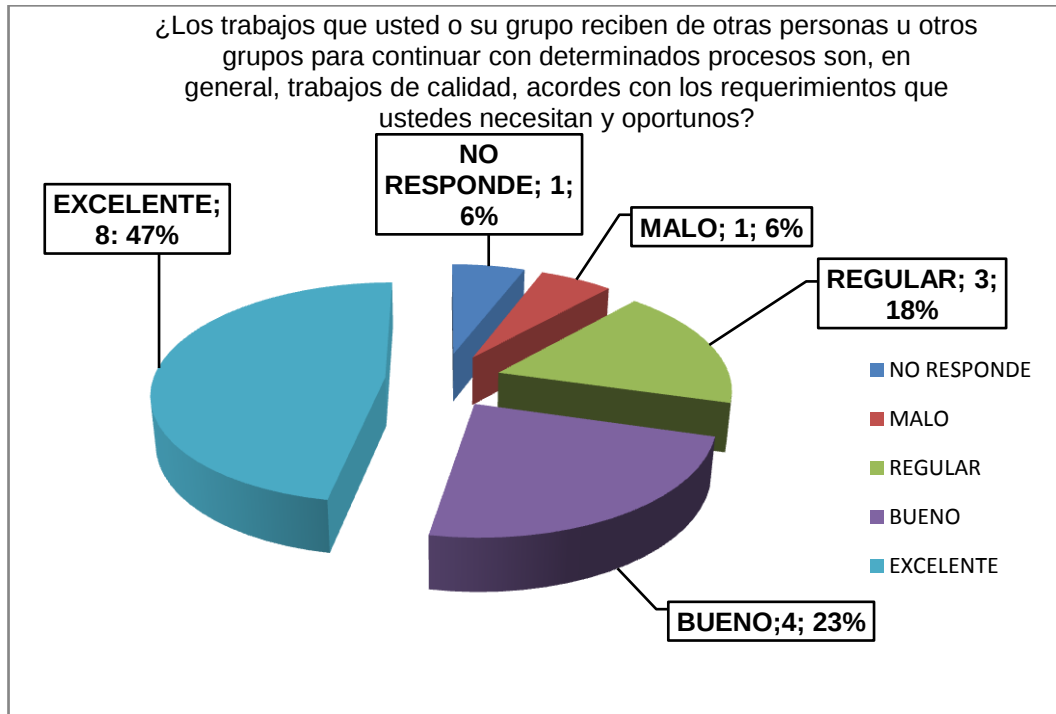
Además algunos colaboradores expresan que las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse, esto debido, probablemente, a las cargas laborales las cuales no permiten una interacción personal entre colaboradores.

En estas causas también se reconoce que existen conflictos entre áreas que aún no se han solucionado, estas deberían estudiarse más a fondo por parte de la Cámara de Comercio de Buenaventura ya que esto impide las buenas relaciones entre el personal lo cual conlleva a retardar, afectar y entorpecer los procesos, el funcionamiento y la imagen de la organización.

Se debe iniciar talleres o actividades de integración, donde primen los intereses organizacionales y los individuales, estas actividades deben ser lideradas desde gestión humana e involucrar a todas las áreas

### 8.1.11 BUEN SERVICIO

FIGURA 13. BUEN SERVICIO



Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior, sobre la variable Buen servicio se observan los siguientes resultados:

El 47% (8) de los colaboradores afirman que la variable Buen servicio es Excelente, ya que los trabajos que se reciben de otros grupos o colaboradores son de excelente calidad.

El 23% (4) de los colaboradores afirman que la variable Buen servicio es Buena, ya que, los trabajos que se reciben de otros grupos o colaboradores son de buena calidad mas no excelente, esto se da porque algunos de esos trabajos que se reciben cumplen con algunas de las características y otros presentan irregularidades.

El 18% (3) de los colaboradores afirman que la variable Buen servicio es Regular, ya que hay mucho incumplimiento en la entrega de los trabajos.

El 6% (1) colaborador afirma que la variable Buen servicio es Malo, ya que algunas personas o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenderse a los requerimientos.

El 6% (1) colaborador No responde. (Ver explicación en la figura 8. P. 73)

En esta variable se muestran situaciones que impiden llegar al punto ideal o la excelencia, ya que se presentan cuellos de botellas que no permiten que estos procesos se realicen con eficacia, eficiencia y finalmente que de cómo resultado la efectividad, retrasan el trabajo de los demás compañeros, colaboradores que no sienten amor por lo que hacen, y no les preocupa que este trabajo sea un inconveniente para continuar con los demás procesos, llegando así a prestar un servicio deficiente tanto al personal interno como externo, es una variable muy importante ya que de la buena labor y el desempeño depende la atención y el buen servicio tanto al cliente interno como a la razón final que es el cliente externo.

Por otro lado hay colaboradores que no realizan el trabajo con responsabilidad, suministrándole recargas laborales a los compañeros permitiendo que éste pare sus actividades para realizar las ajenas y retrasando así los procesos, generando consecuencias de ambas partes que afectan la imagen de la organización.

En cuanto a las soluciones más representativas identificadas para esta dimensión se tiene:

- ✓ Realizar el autocontrol en todo y cada uno de los producto, 16%(1).
- ✓ Que la documentación cumpla con todas las características necesarias, 16% (1).
- ✓ Falta compromiso con los directivos en la organización del gasto,17% (1)
- ✓ Hay mucho requerimiento de información, una persona que solo se dedique al control interno y calidad que todos sin excepción cumplan con lo establecido en los manuales, 17% (1)
- ✓ La persona dedicada al control interno y calidad se encargue de realizar los seguimientos y control de calidad en los procesos de registros públicos , 17% (1)

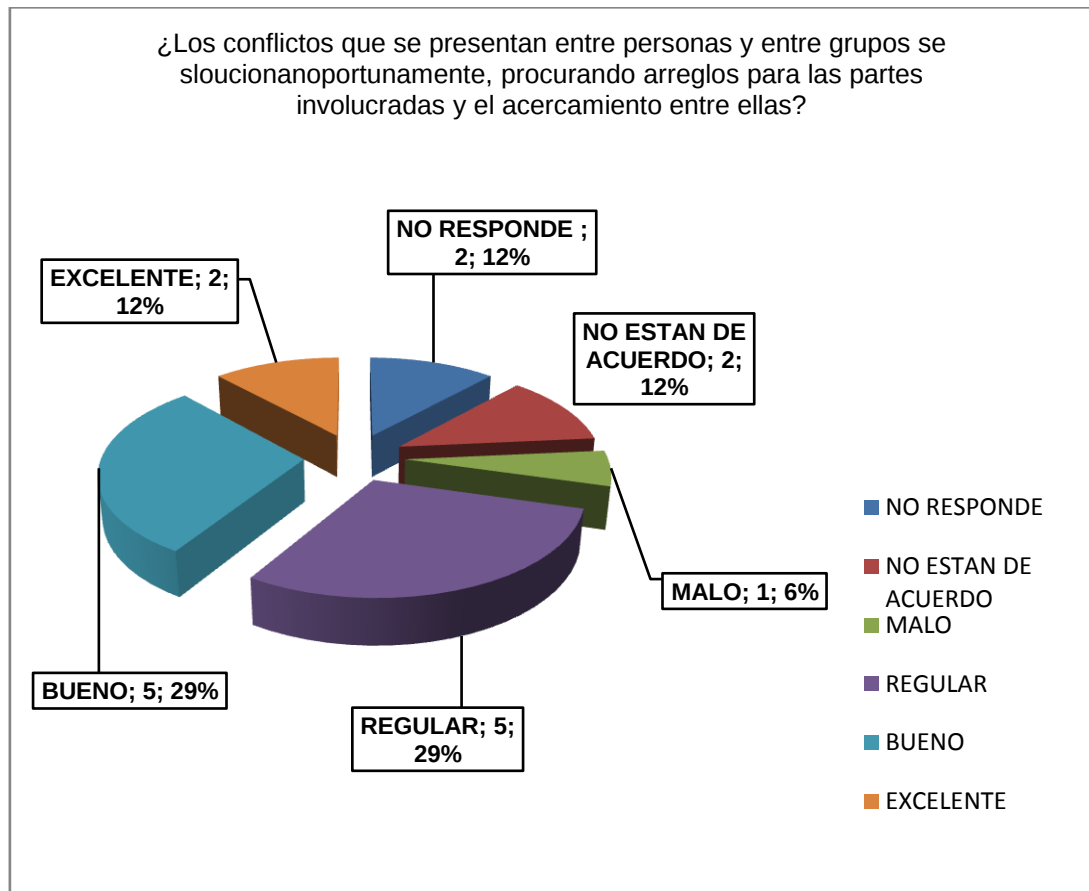
- ✓ Se debe estar más comprometido con lo que se hace para realizar un buen trabajo y prestar un excelente servicio. 17% (1).

Se observa que el valor de la media obtenido para este factor es de 3.94 es decir en una escala regular.

Es recomendable que la Cámara de Comercio de Buenaventura seleccione personal idóneo para cada cargo, observar en el manual de responsabilidades el perfil de cada colaborador y las funciones que les corresponden, ubicarlos en el cargo estipulado. Se necesita tomar acciones correctivas que permitan que los colaboradores se responsabilicen por las actividades asignadas, sientan más amor por lo que hacen, y así mismo tener sentido de pertenencia por la organización, de esta manera se llegaría al clima laboral plenamente gratificante y los procesos se realizarían con eficacia, eficiencia resultando la efectividad y no se vea afectada la razón de ser de la organización.

### 8.1.12 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

FIGURA 14. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la figura sobre la variable solución de conflictos arroja los siguientes resultados:

El 12% (2) de los colaboradores dicen que la variable Solución de Conflictos es Excelente, ya que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente.

El 29% (5) de los colaboradores afirman que la variable Solución de conflictos es Bueno, ya que en general estos se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.

El 29% (5) de los colaboradores dicen que la variable Solución de conflictos es Regular, ya que estos son solucionados pero no oportunamente, pues los directivos permiten que la situación se incremente generando así descontento entre los colaboradores.

El 6% (1) colaborador afirma que la variable solución de conflictos es Malo, ya que los jefes en general no prestan mayor atención al conflicto.

El 12% (2) de los colaboradores afirman que No están de acuerdo con la variable Solución de conflictos, ya que no tienen la actitud y formación necesaria para darle solución.

El 12% (2) de los colaboradores, No responden. (Ver explicación en la figura 8 P. 73)

Esta es una de las variables con menos puntuación ya que presenta una calificación del 2.28% es decir mala, es preocupante para la organización ya que esto no permite llegar al clima laboral plenamente gratificante.

Hay dificultades tanto de los jefes como los colaboradores. Los primeros no toman esta situación como una variable importante, no le dan el valor necesario y dejan que las situaciones continúen sin tomar acciones correctivas que permitan las soluciones de estas.

Por otro lado los colaboradores no son honestos con sus compañeros y no enfrentan sus situaciones piensan que comentándole a otros se va a llegar a una solución, cuando el conducto directo es llamar a ese compañero, dialogar y lograr posibles soluciones, en ocasiones se toman los no conformes a modo personal, no analizan que es un llamado para una mejora en la realización de sus funciones, para que estas se realicen de una forma efectiva y no perjudique los procesos de los demás.

Se identifica que en términos generales, es costumbre dejar que el tiempo resuelva los conflictos, es decir que los Jefes no toman parte activa en muchos de los conflictos que se pueden presentar al interior de la misma.

En cuanto a las soluciones más representativas identificadas para esta dimensión tenemos:

- ✓ Que los jefes se preocupen por solucionar y no dejarlo para el tiempo, dejar el rencor para así solucionar cualquier conflicto, 18% (2).
- ✓ Hay que ser honesto y aceptar los errores para que de esta manera cambie el clima laboral, 9% (1).
- ✓ Cuando se presenten un conflicto deben estar las partes afectadas dispuestas a tratar de hacer consenso, 28% (3)
- ✓ Tomar medidas correspondiente de manera oportuna debe existir quien lidera el talento humano y que asuma su responsabilidad, 9% (1).
- ✓ La administración debe buscar mecanismo idóneo para reducir este tipo de situación con ayuda profesionales aprendizaje en el entorno organizacional, 9% (1). Entre otras.

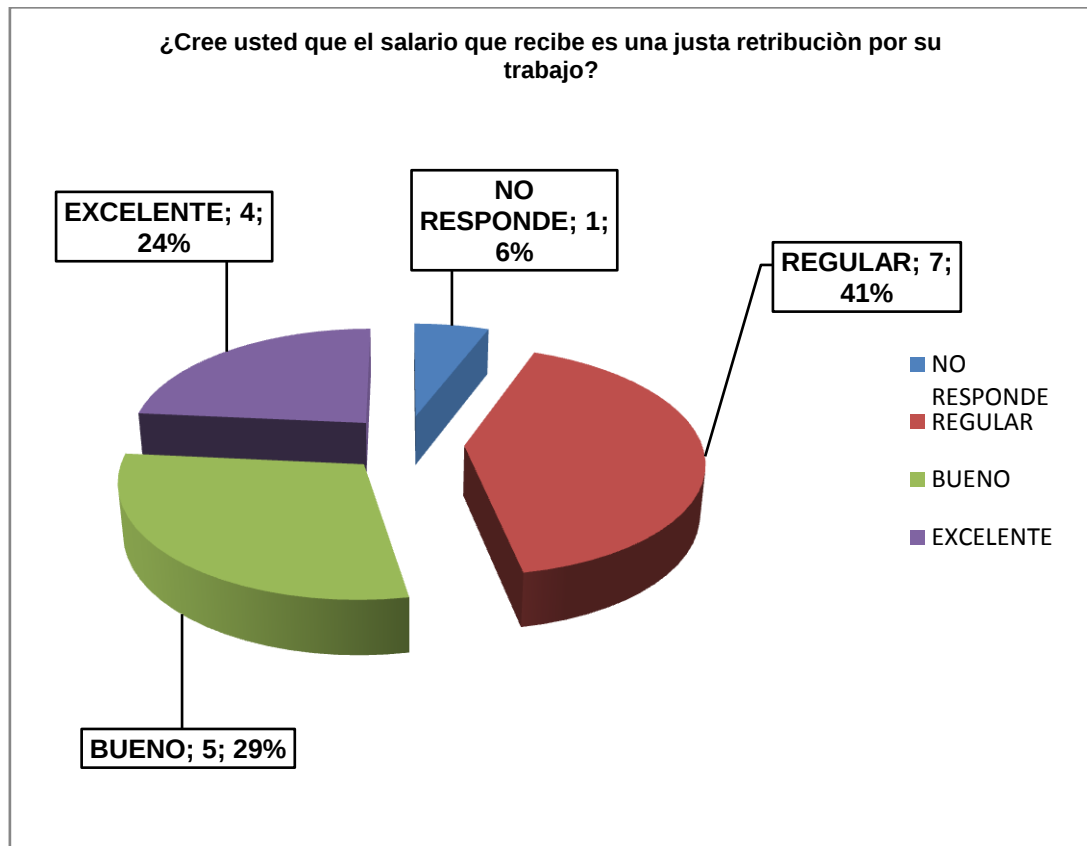
Se observa que el valor de la media obtenido para este factor es de 2.28 es decir En la escala de calificaciones muy baja.

Se necesita que los jefes de áreas tomen parte activa en el asunto ya que es una variable importante dentro de la organización, Aclarar las obligaciones y derechos que tiene cada empleado e impedir que el conflicto se convierta en un asunto personal. Fomentar ambiente de igualdad, eliminar discriminaciones, prestar mayor atención a los conflictos por simples que parezcan para que no lleguen a afectar el buen desempeño, generar espacios de solución de conflictos con acompañamiento del jefe del área, además realizar capacitaciones sobre solución de conflictos en todos los niveles y crear comité especializado sobre esta situación.

Para los colaboradores, hace falta comprensión en el sentido de que los intereses de la Cámara de Comercio de Buenaventura, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.

### 8.1.13 SALARIO

FIGURA 15. SALARIO



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la figura anterior la variable salario, arrojo los siguientes resultados:

El 24% (4) de los colaboradores afirman que la variable Salario es Excelente, ya que el salario que reciben es una justa retribución por su trabajo.

El 29% (5) de los colaboradores afirman que la variable Salario es Buena, ya que los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.

El 41% (7) de los colaboradores afirman que la variable Salario es Regular, ya que indica que la Cámara de Comercio tiene fallas en cuanto a la igualdad de salarios respecto a las funciones que los colaboradores desempeñan, además frente al mercado laboral el salario es bajo.

El 6% (1) colaborador No responde, se abstiene de contestar para evitar que se tomen represalias al momento de hacerle frente a esta situación.

De acuerdo a los resultados, los colaboradores no están en su totalidad de acuerdo con esta variable ya que los salarios no cumplen con las exigencias del cargo, no tienen una tabla de salarios que determinen los rangos salariales, para que de esta manera las personas estén ubicadas en su rango y así no crear inconformidades.

En cuanto a las soluciones más representativas identificadas para esta dimensión se tiene:

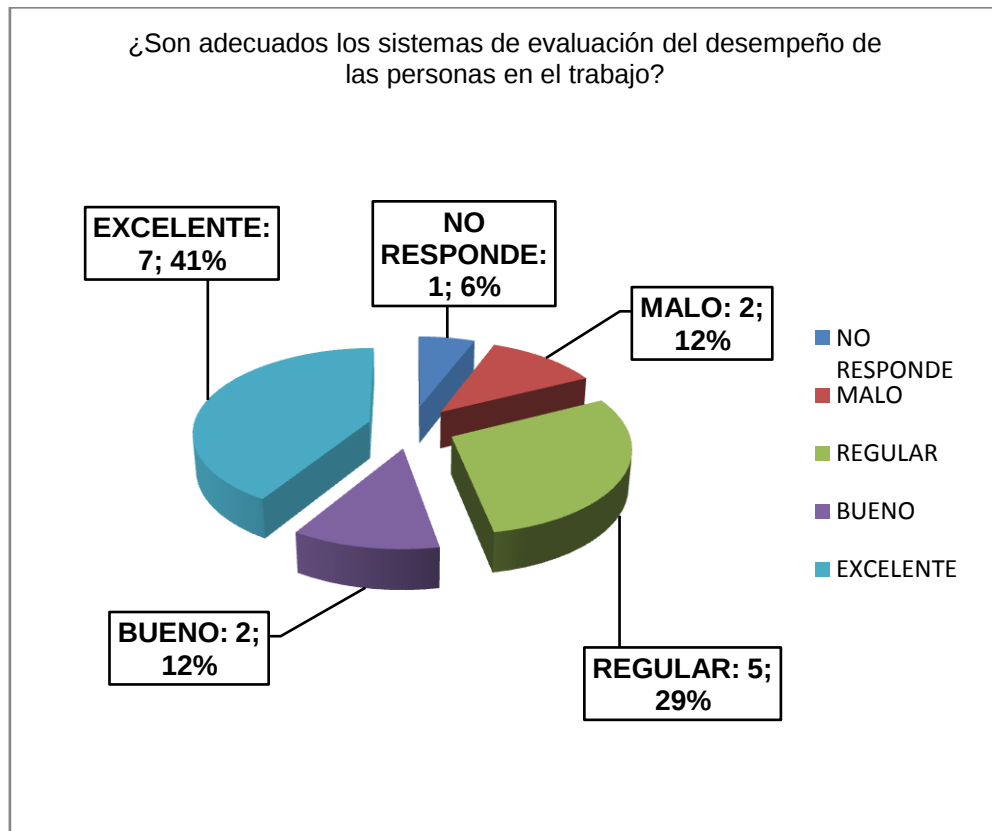
- ✓ Dar incentivos económicos cuando la empresa cumpla y sobrepase sus metas trimensuales para todos los colaboradores, 14% (1)
- ✓ Igualdad de condiciones referente a las dotaciones, 29% (2)
- ✓ La organización debe tener un mejor salario en todas la áreas para motivar al grupo de colaboradores, 29% (2).
- ✓ Hacer nivelaciones salariales con criterios reales, 14% (1).
- ✓ Reconocer las horas extras para poder brindar un excelente servicio, 14% (1)

Se observa que el valor de la media obtenido para este factor es de 3.58 es decir en una escala regular, ver tabla 3

Para que la organización llegue al punto máximo en esta variable debe realizar un estudio donde se evalué la posibilidad de aumentar el salario o ajustarlo al mercado laboral, con el fin de que los colaboradores no perciban que trabajan más de lo que se les paga, incentivarlos cuando se cumplan las metas propuestas por la organización, reconocer las competencias, esfuerzos e interés del colaborador además de ser equitativo por áreas o dependencias. Si el salario recibido por los colaboradores es justo por su trabajo y mejoran cuando las condiciones económicas también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

#### 8.1.14 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FIGURA 16. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la figura anterior sobre Evaluación de Desempeño arrojo los siguientes resultados:

El 41% (7) de los colaboradores afirman que la variable Evaluación del desempeño es Excelente ya que, estos consideran que están de acuerdo con los sistemas de evaluación de desempeño que maneja la Cámara de Comercio.

El 12% (2) de los colaboradores afirman que la variable Evaluación del desempeño es Bueno, ya que opinan que los sistemas de evaluación son buenas pero no lo suficiente.

El 29% (5) de los colaboradores afirman que la variable Evaluación del desempeño es Regular, ya que dicen que falta objetividad en la evaluación de esta.

El 12% (2) de los colaboradores afirman que la variable Evaluación del desempeño es Malo, ya que la falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.

El 6% (1) colaborador No responde. Porque para él significa un cambio que le desfavorece al momento de enfrentarse a una evaluación con más criterio y exigencia para un mejor desempeño

De acuerdo a los resultados obtenidos, es importante tener en consideración, que toda evaluación del desempeño pierde su objetividad y sentido, si es percibida por la mayoría de los colaboradores como un instrumento de represión, manipulado y sin propósito, esto quiere decir, que la información que se quiere obtener con las evaluaciones no servirá al momento de identificar falencias o fallas y diseñar e implementar planes de mejoramiento.

Se presenta además favoritismo en estas evaluaciones ya que por no perjudicar al colaborador se le califica un puntaje no teniendo en cuenta el desempeño real de éste.

En cuanto a las soluciones más representativas identificadas para esta dimensión se tiene:

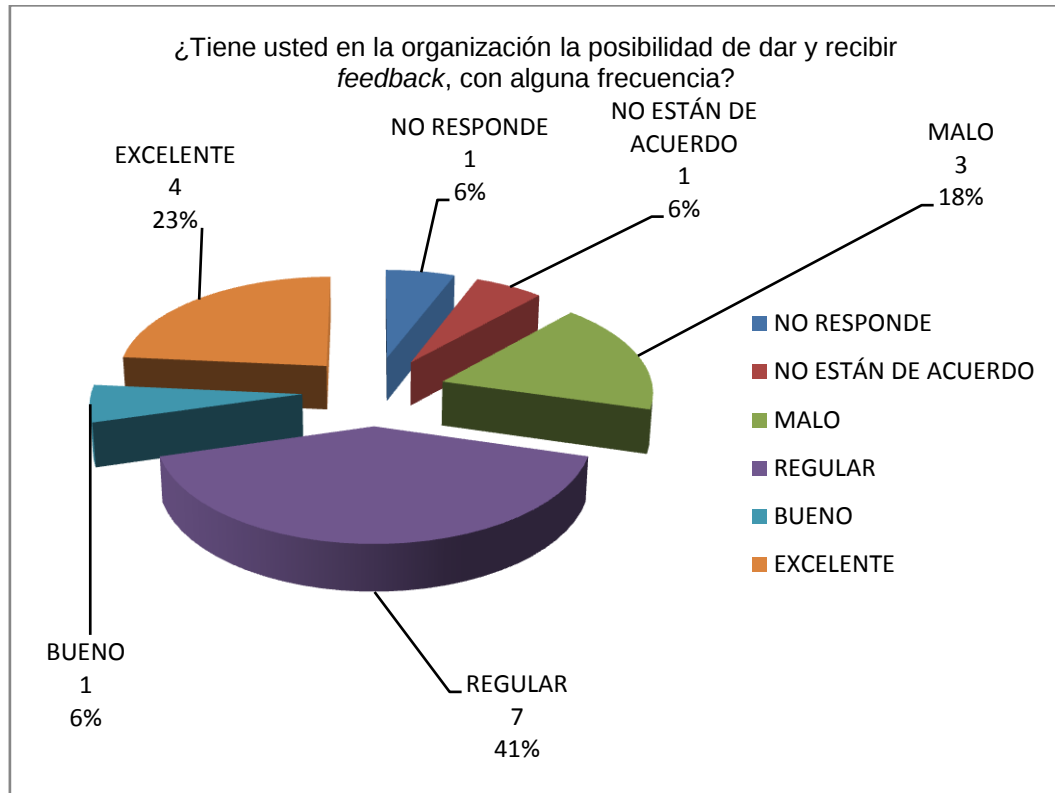
- ✓ La evaluación de desempeño no deben hacerse en medio físico, deben hacerse con conciencia y frente a frente, 12% (1),
- ✓ Diseñar un formato que permita ver el desarrollo de una persona, 12% (1)
- ✓ El sistema de evaluación debe hacerlo el jefe no el empleado, 12% (1).
- ✓ Hay que ser objetivo en esto, 13% (1).
- ✓ Con la reestructuración de funciones y la designación de una persona que se dedique de manera permanente al seguimiento y control se puede lograr la elaboración de una mejor evaluación, 13%(1).
- ✓ Se debe realizar continuamente para saber que se están realizando las cosas bien, 13% (1).

Se observa que el valor de la media obtenido para este factor es de 3.64 es decir en una escala regular.

Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima organizacional de la Cámara. Se debe rediseñar esta evaluación que actualmente se está aplicando, en donde se establezcan objetivos que contengan variables, que permitan establecer una evaluación efectiva que le permita a la empresa mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, incentivar al colaborador de acuerdo a los resultados obtenidos, detectar las necesidades de capacitación de los colaboradores .

### 8.1.15 RETROALIMENTACIÓN (FEEDBACK)

FIGURA 17. RETROALIMENTACIÓN (FEEDBACK)



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la figura anterior sobre Retroalimentación arrojo los siguientes resultados:

El 23% (4) de los colaboradores afirman que la variable Retroalimentación (*Feedback*) es Excelente ya que, ellos tienen la posibilidad de darla y recibirla con frecuencia para un excelente desempeño laboral.

El 6% (1) colaborador afirma que la variable Retroalimentación es Buena ya que solo se hace de vez en cuando.

El 41% (7) de los colaboradores afirman que la variable Retroalimentación es Regular ya que se ha intentado practicar, pero resulta en una crítica destructiva

El 18% (3) de los colaboradores afirman que la variable Retroalimentación es Malo ya que no tienen la capacitación adecuada para hacerlo y por ende se desconoce la importancia de *Feedback*.

El 6% (1) colaborador afirma que no están de acuerdo con la variable retroalimentación ya que a las personas no les gusta dar ni recibir retroalimentación, además los jefes no promueven esta práctica.

El 6% (1) colaborador no responde esta variable, ya que le falta adquirir la cultura de dar y recibir información con responsabilidad y sinceridad.

En cuanto a la retroalimentación, el 41% de los colaboradores consideran que es regular, lo que indica que dentro de la organización no se acepta con facilidad las críticas constructivas que ayudan para el desarrollo personal. Siendo esta una de las variables más importante ya que toda persona necesita conocer sus fallas para que de esta manera se logre un mejor ambiente laboral y personal.

De acuerdo a la observación sobre esta variable Retroalimentación, no se presenta, ya que las personas no ven con buenos ojos las sugerencias u observaciones realizadas por los jefes inmediatos y compañeros, lo toman a modo personal, disgustándose sin tener en cuenta esta retroalimentación. No la ven como crítica constructiva si no destructiva, cuando el objetivo es mejorar las relaciones entre sí.

En cuanto a las soluciones más representativas identificadas para esta dimensión se tienen:

- ✓ Implementar y capacitar el *Feedback* para saber su procedimiento, 43% (3)
- ✓ Informar personalmente al colaborador de sus fallas, 15% (1).
- ✓ Realizar diálogo con los colaboradores donde se puedan llegar a conclusiones favorables para la institución no esperar tener un motivo para reunirse, 14% (1).
- ✓ Resaltar las cosas buenas como se resaltan los errores, 14%(1).
- ✓ Tener sentido de pertenencia por la organización, 14%(1).

Se observa que el valor de la media obtenido para este factor es de 3.05 es decir en una escala regular.

Para que la Cámara de Comercio de Buenaventura obtenga el puntaje óptimo en cuanto a la retroalimentación y el clima laboral mejore, debe liderar programas relacionados con esta variable donde entre colegas aprendan a dar y a recibir opiniones o sugerencias, positivas o negativas sin tomarlas a tipo personal, para que las actitudes y relaciones entre compañeros sean cordiales. Implementar la cultura de la retroalimentación pues esta es de vital importancia que el personal reciba información de sus resultados laborales esto con el fin de buscar el mejoramiento continuo de los procesos y el servicio, a través de críticas constructivas y no destructivas como se percibe actualmente.

## **9. ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN**

### **9.1 DEBILIDADES**

De acuerdo a los resultados del análisis de la encuesta realizadas a los 17 de los 22 colaboradores que integran la Cámara de Comercio Buenaventura, se identificaron las debilidades y fortalezas de la entidad entre las que se mencionan las siguientes:

1. La Solución de Conflictos para los colaboradores de la Cámara de Comercio consideran que es bastante mala ya que el promedio individual de este factor es de 2.28 confrontando estos datos con la categoría del análisis realizado por la investigadora en el documento del profesor Hernán Álvarez Londoño se identifica que este resultado 29% coincide para colocar esta variable como una debilidad para la organización
2. En cuanto a la retroalimentación de acuerdo a los colaboradores es una debilidad para la Cámara porque se encuentra en un rango de regular con una calificación individual de 3.05 de acuerdo a la categoría del análisis realizado por la investigadora el 41% de los colaboradores la ubican como una debilidad para la organización y esto confirma cuantitativamente el resultado de las gráficas.
3. Seguidamente la variable relación simbiótica para los colaboradores se convierte en una debilidad para la organización ya que obtuvo una calificación de 3.35 de acuerdo al análisis del documento del profesor Hernán Álvarez Londoño se observa que tiene mucha similitud ya que el 53% de los colaboradores la categoriza en un rango regular.
4. De acuerdo a la descripción de cada factor los colaboradores consideran la variable Consenso como debilidad ya que de acuerdo a la categoría obtuvo una calificación de 3.52 confirmando el análisis de la investigadora 29% dentro de este estudio es un porcentaje representativo para colocarla en un nivel regular para la organización.
5. El factor de análisis salario se considera una debilidad ya que de acuerdo a la descripción de cada factor la calificación es de 3.58 confirmando estos resultados con el análisis de la investigadora de acuerdo al documento del profesor Hernán Álvarez Londoño 41% de los colaboradores respondieron

regular se observa que cuantitativamente y de acuerdo a la media los resultados corroboran esta información.

6. En lo referente al comportamiento sistémico es considerada como una debilidad porque de acuerdo a las variables descriptivas de cada valor se ubica en una calificación de 3.64 de acuerdo al análisis de la investigadora el 41% de los colaboradores la ubican en un rango regular confirmando esta información
7. La participación para los colaboradores obtuvo una calificación de 3.70 confirmando el análisis de la investigadora el 24% de los colaboradores la ubican en un rango regular que la describe como una debilidad para la organización.
8. El liderazgo se considera una debilidad para la organización ya que obtuvo una calificación de 3.70 de acuerdo al análisis de la investigadora relacionado con el documento de Hernán Álvarez Londoño el 47% de los colaboradores respondieron regular, se observa que cuantitativamente y de acuerdo a la media los resultados confirman esta información.
9. Al igual las relaciones interpersonales también se convierten en debilidad para la organización con una calificación de 3.70 de acuerdo al análisis de la investigadora el 41% de los colaboradores la sitúan en un rango regular corroborando los resultados de la información.
10. La Evaluación de Desempeño se considera una debilidad para la organización ya que obtuvo una calificación de 3.64 de acuerdo al análisis de la investigadora relacionado con el documento de Hernán Álvarez Londoño el 29% de los colaboradores lo sitúan en un rango regular. se observa que cuantitativamente y de acuerdo a la media los resultados confirman esta información.

## 9.2 FORTALEZAS

1. Los elementos de trabajo se convierten en una fortaleza, al visualizar en el análisis que obtuvo una calificación de 4.82 los encuestados manifestaron tener una buena percepción de este factor. Comparando con el análisis del documento del Profesor Hernán Álvarez Londoño se identifica que este resultado 88% coincide con estos datos para colocar esta variable como una fortaleza para la organización.
2. En términos generales, la entidad presenta una claridad organizacional los empleados argumentan que es muy buena, ya que obtuvo una calificación de 4.58. Confrontando estos resultados con los comentarios de la encuesta se observa que tienen mucha similitud ya que el 76% (Excelente) de los colaboradores conocen de los objetivos, Misión y Políticas de la Organización.
3. Trabajo gratificante se convierte en una fortaleza para la organización que los colaboradores expresan que es buena por el grado de la calificación obtenida de 4.47, de acuerdo al análisis de la investigadora 65% de los colaboradores respondieron excelente, se observa que cuantitativamente y de acuerdo a la media los resultados corroboran esta información.
4. El factor de análisis desarrollo personal se considera bueno, ya que obtuvo una calificación de 4.0. Confirmando con el análisis del documento del Profesor Hernán Álvarez Londoño 41% (excelente) coincide con el promedio cuantitativo resultado de las variables descriptivas de cada factor. (Ver tabla 3 P. 63)
5. Y finalmente buen servicio lo ubicamos en fortaleza ya que su calificación de 3.94 se acerca más a bueno que regular. Cuantitativamente estos resultados, ratifican el análisis de la investigadora ya que la mayor calificación la obtuvo el rango excelente con un 47%

## **10. CONCLUSIONES**

La investigación realizada en las instalaciones de la Cámara de Comercio Buenaventura, permitió a la investigadora visualizar que el clima laboral de la organización se encuentra en un nivel regular, esto debido que hay situaciones en la organización que llevan mucho tiempo aún sin resolver, que está afectando el Clima Organizacional y no permite que este llegue al punto máximo (Excelente).

Se evidencia que no se está llevando a cabo los procedimientos necesarios para que este ambiente sea propicio para el colaborador, no se tiene en cuenta las necesidades y problemáticas de estos. Se están presentando conflictos que no han sido tratados a tiempo, que generan un ambiente laboral no grato para el desarrollo de las actividades. Se puede ver que el área no está cumpliendo con las funciones pertinentes, debido a las cargas laborales que se presentan en las personas asignadas.

La Cámara de Comercio de Buenaventura en estos momentos no tiene establecida el área de Talento Humano y de Gestión de la Calidad ya que éstas actividades se les ha asignado a personas que no tienen el tiempo disponible para dedicarse completamente a ellas, éstas requieren de un manejo totalmente diferente.

El área de talento humano en las organizaciones son importantes ya que estas tienen mucho que ver en los resultados de la compañía, aun cuando estas posean activos financieros, equipamiento de planta son recursos necesarios para la organización, tienen una categoría sumamente considerable ya que está sin este capital humano no tendría ninguna productividad.

Esta área es primordial para que genere en la organización ambientes laborales donde los colaboradores se sientan motivados, para desarrollar sus actividades con creatividad, innovación, eficiencia, y eficacia y así prestar un excelente servicio al cliente externo e interno.

La organización es una entidad certificada por las Normas NTC ISO 9001- 2008. Se requiere de una persona que este dedicada al área de Gestión de la Calidad de tiempo completo. Como bien se sabe que toda empresa certificada necesita de

visitas permanentes de control para su correcto desarrollo. Se evidencia que al momento que se generen estas visitas los colaboradores no están preparados, lo suficiente, para cumplir con los requerimientos de la Norma, generando no conformidades que de no ser atendidas efectivamente esta certificación puede ser cancelada, esto debido a las diferentes actividades que deben desarrollar dicho personal y la individualidad que se maneja en este proceso.

En cuanto a la problemática de división de áreas, para la Presidenta Ejecutiva ya estaba solucionada y al momento de dialogar sobre los avances del análisis se pudo dar cuenta que aun persistía, es de anotar que es una situación crítica para la organización y si no se toman los respectivos correctivos puede complicar el ambiente laboral que es importante tanto para el personal administrativo, como colaboradores.

Por otra parte se evidencia que algunos colaboradores no tienen una Claridad organizacional excelente, ya que no muestran sentido de pertenencia hacia la Cámara de Comercio de Buenaventura, debido a esto no cumplen con los objetivos y políticas de la organización.

De igual manera se encontró una gran inconformidad por parte del personal de la Cámara con respecto a la variable de solución de conflictos, ya que a éstos no se les presta la debida atención por parte de los directivos, y dejan que el tiempo los solucione. Por ser ésta una empresa certificada, todo procedimiento debe realizarse con calidad y llevando a cabo soluciones inmediatas para generar en ella un clima sino es plenamente gratificante que sea por lo menos gratificante para el buen funcionamiento de la organización y de su equipo colaborador.

Seguidamente se evidencia problemas en la retroalimentación ya que entre compañeros no se genera un ambiente de confianza, respeto y sinceridad, no son lo suficientemente maduros para dar y recibir críticas constructivas que son de gran beneficio para el crecimiento y desarrollo del aprendizaje mutuo.

Este sería un factor de gran ayuda para mejorar el clima de la organización ya que permite que tanto los líderes como los colaboradores de la organización conozcan las debilidades que no permiten que los procesos sean ágiles, y al mismo tiempo se establecieran soluciones óptimas para dichas situaciones.

En cuanto a las relaciones simbióticas se evidencia que las personas en general no buscan objetivos en común sino cada uno tiene su objetivo propio no se conoce lo que es el trabajo en equipo, se hacen diferencias entre áreas que permite una división en la organización haciéndola ver como organizaciones diferentes.

Se visualiza la falta de un buen liderazgo ya que el 53 % de los colaboradores lo consideran como regular, ya que no hay motivación para trabajar de manera estrecha y amistosa en algunos de los sectores y esto hace que no se alcancen las metas y logros.

Concerniente al liderazgo los colaboradores de la Cámara de Comercio manifiestan que el jefe no dispone del tiempo suficiente para ellos, además falta motivar y estimular el trabajo que estos desempeñan.

En este análisis se encontró una gran inconformidad por parte del personal de la Cámara de Comercio con respecto a la proporcionalidad de los salarios, ya que la empresa tiene fallas en cuanto a la igualdad de estos respecto a las funciones de los colaboradores y frente al mercado laboral. Estos aspectos no se deben considerar totalmente como un factor de motivación, sin embargo se debe buscar la forma que haya una mayor equidad e igualdad en estos generando un impacto positivo en el clima organizacional de la entidad.

Por otro lado en las evaluaciones de desempeño se observa que éstas se realizan y no son socializadas simplemente se archivan y no se les lleva un debido proceso, no hay retroalimentación constructiva para el mejoramiento de la calidad de la prestación del servicio por parte de la organización lo que produce falencias en la realización de los procesos, con calidad, competitividad, innovación y sostenibilidad de la entidad.

De acuerdo a los resultados se puede notar que los colaboradores demuestran inconformidad en cuanto a las capacitaciones ya que la empresa no les brinda horarios oportunos para su realización, además el presupuesto para esta actividad no es suficiente para estimular su formación personal, consideran además que las cargas laborales impiden ese completo desarrollo.

En cuanto a registro público se generan una serie de inconformidades donde los colaboradores la toman a modo personal y no como una acción correctiva para mejorar el proceso de sus actividades, a éstos no se les hace un debido

seguimiento generando que estos problemas se vuelvan “cuellos de botella” impidiendo la correcta realización de los procesos y por ende inconformidad en la prestación del servicio.

En términos generales, y desde el punto de vista de la investigadora, se considera que la organización CÁMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA, es una buena entidad que lucha constantemente por alcanzar sus metas y objetivos para obtener una buena imagen, ofreciendo servicios que los caracterice. Sin embargo presenta debilidades que con mucho esfuerzo y capacitación pueden llegar a convertirse en fortalezas, entre ellas se destaca la solución de conflictos que es de suma importancia para el personal ya que permite convertir el lugar de trabajo en un factor de motivación generando para ellos un clima laboral plenamente gratificante. La entidad también presenta fortalezas que se deben reforzar y no descuidarlas, como por ejemplo que cuenta con personal que se siente gratificante en las labores que desarrolla, un personal que constantemente quiere capacitarse y entablar relaciones interpersonales amables y armoniosas.

Como puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

Es de relevancia anotar que la activa participación y especial interés de la Gerencia General de la Cámara de Comercio de Buenaventura que lideró este estudio, tiene claro que uno de los pilares de cualquier cambio administrativo debe ser transparente para los empleados y por ello se debe trabajar en conocer la mejor forma de llegar a la organización, además de hacer que los colaboradores sientan la empresa como parte de ellos.

De la misma manera se resalta el interés de los colaboradores en participar en este estudio a pesar de que para algunos no fue muy relevante ni significativo en la organización. Además con satisfacción se consiguieron los objetivos que perseguía este estudio a nivel de los mandos medios y operativos.

## **11.RECOMENDACIONES**

Con base en los resultados arrojados en el análisis de la encuesta que se practicó al personal de la organización Cámara de Comercio del Municipio Buenaventura se plantean las siguientes recomendaciones, como mecanismo de mejoramiento para los distintos flagelos que se evidencian.

La Cámara de Comercio de Buenaventura, debe trabajar más en los procesos de Talento Humano debido a que las dimensiones que miden estos factores están en un rango regular. Es por esto que el área de talento humano debe estar implementada en la organización, para cumplir el objetivo de mejorar las condiciones de esta área que se reflejan en el resto de la organización, debe ser vista como una oficina estratégica, debe tener como objetivo trabajar por el bienestar y desarrollo de los colaboradores y de la organización, para ello requiere convertirse en la asesora de todas las dependencias de línea.

En cuanto al área de Gestión de la Calidad es importante que sea implementada por la organización ya que la falta de ésta origina baja productividad, pero si se asigna una persona para que lidere el proceso y todo el personal se involucra en la realización de las actividades propuestas, los resultados serán reflejados en clientes satisfechos, ambiente de trabajo en equipo, mejora continua y al momento de evaluar se alcanzan los objetivos propuestos por este sistema.

En la problemática de división de áreas se recomienda, que la Presidenta Ejecutiva, convoque a reunión a la parte administrativa para tratar el asunto, clarificar el por qué se está presentando esta situación y qué se ha hecho para darle solución. Cada jefe de área, discuta con el personal a cargo sobre el tema y expongan las posibles soluciones y tomen acciones correctivas para que ésta situación se erradique y permita a la organización obtener un excelente Clima Organizacional.

### **1) CLARIDAD ORGANIZACIONAL**

La planeación estratégica es importante para mantener la organización en los niveles más altos de desempeño y efectividad, es una herramienta de gran utilidad ya que permite anticipar los riesgos, beneficios, oportunidades y falencias que pueda presentarse en un futuro, también para la vida personal de los

colaboradores ya que esta permite avanzar profesional, económica o personalmente, por esta razón, la Cámara debe socializar en las reuniones que se realizan periódicamente y anexarla en las evaluaciones de desempeño como un punto clave dentro de esta, además incentivar al colaborador, especialmente a los que prestan poca atención a la razón de ser de la organización, para que éste siempre los tenga presente.

## **2) PARTICIPACIÓN**

En cuanto a la participación, la organización debe preocuparse por escuchar y tener en cuenta las opiniones y sugerencias de sus colaboradores ya que estos conocen mejor el funcionamiento de sus áreas y pueden tener grandes aportes en cuanto al mejoramiento, calidad y desempeño de las mismas, se debe tener mejor comunicación en los diferentes niveles y miembros que los forman. Hay que tener en cuenta que desarrollar y crear una empresa no es solo función de los directivos, con la participación y experiencias de los colaboradores son de gran valor si la organización la asume y la desarrolla de esta manera la Cámara de Comercio mejoraría la percepción que tienen los colaboradores con respecto a esta dimensión.

## **3) COMPORTAMIENTO SISTÉMICO**

Dentro del análisis realizado el Comportamiento Sistémico está entre una escala regular, pero para que ésta llegue al punto máximo, la organización debe preocuparse por solucionar el problema de división de la empresa ya que esto abre una brecha muy grande entre áreas, impidiendo que estas interactúen de la mejor manera, que no se fomente el trabajo en equipo y no se alcancen los objetivos y la razón de ser de la organización, proporcionando así una atención deficiente al cliente externo e interno.

Es importante la motivación del personal para que esta se evidencie generando un ambiente laboral gratificante, y poder realizar actividades en equipo que den como resultado la interacción de las áreas.

## **4) RELACIÓN SIMBIÓTICA**

La Cámara de Comercio de Buenaventura debe tomar partido en el asunto puesto que gran parte de sus colaboradores no tienen una buena percepción acerca de esta relación. Es un punto muy importante ya que de las relaciones de los jefes y

los subalternos depende que el clima laboral este en el punto óptimo, esto es beneficio tanto para los colaboradores, como para la organización y esto se logra siendo el jefe un facilitador, además de esto tratar de satisfacer las necesidades de los colaboradores y realizar “talleres de integración” que generen relaciones simbióticas dentro de la organización.

## **5) LIDERAZGO**

De acuerdo a estos resultados la Cámara de Comercio de Buenaventura le hace falta fomentar más el liderazgo, entre sus colaboradores, directivos y jefes, según estos resultados algunos jefes tienen concepto errado de lo que significa ser líder, es decir, se comportan más como jefes que como líderes, el jefe ordena y el líder delega y trabaja en equipo.

Relacionar las diversas estrategias de dirección y desarrollo eficaz del equipo, bajo el esquema dirección - cumplimiento de objetivos – motivación.

Es importante que el jefe escuche a sus colaboradores, esto impide la posibilidad de tener éxito y permanecer como líder dentro de la organización.

Se deben realizar reuniones periódicas con todos para conocer mejor el personal que tienen a cargo y así abrir canales de comunicación en todas las áreas y delegar funciones, además de esto capacitar nuevos líderes que tengan capacidad de gestión, que se preocupen por el presente y el futuro de la organización

## **6) CONSENSO**

De acuerdo a estos resultados los jefes deben tener en cuenta las opiniones de los trabajadores ante decisiones importantes, en especial cuando estos hagan parte de su área de trabajo, gestionarlas para que el colaborador se sienta motivado e involucrado con la organización, además de esto no imponerle al colaborador al momento de realizar reemplazos, consultarle y llegar a un consenso para bienestar del colaborador y de la organización, así mismo brindar al cliente la satisfacción esperada.

Es importante también que las decisiones sean tomadas en grupo porque esto permite obtener mejores resultados que las que se toman de forma individual, cuando cada uno de los miembros del equipo aportan más conocimientos a las decisiones hay mayor probabilidad que sean aceptadas, además esto genera sinergia entre colaboradores

## **7) TRABAJO GRATIFICANTE**

La organización debe reestructurar las actividades laborales y así mismo ubicar al trabajador en el cargo idóneo para bienestar de la organización y del colaborador propio, además evitar las sobrecargas laborales y mantener al trabajador en constante capacitación y que el personal no solo se limite a lo que está escrito en el manual de responsabilidades sino complementarla con otras actividades.

Además de esto, es importante que al momento de desempeñar determinada actividad laboral el colaborador tenga una buena actitud, ya que de acuerdo al agrado que este sienta por la labor a desarrollar, mayor será el bienestar y la satisfacción que percibe con relación al trabajo.

## **8) DESARROLLO PERSONAL**

Si la Cámara de Comercio de Buenaventura procurara fomentar más el proceso de capacitaciones para sus colaboradores esto ayudaría a obtener un reto interesante y constante. Es muy importante que se mejore en el presupuesto este rubro para así involucrar a todos los colaboradores, con esto cada persona estaría en la capacidad de hacer aportes importantes que ayuden para el crecimiento personal y por ende ayuda a la organización a lograr grandes metas.

Las personas tengan funciones realmente enriquecedoras, de tal manera que les represente un reto interesante y constante, y les brinde a sus colaboradores, posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, encontrará la manera de hacer que se realicen como personas, disfruten más de su trabajo y desempeñen sus funciones con amor y calidad, permitiéndoles desarrollar y aplicar su creatividad en su puesto de trabajo, por ende, si esto se logra, mejor será el clima y para que esto sea efectivo, dentro del presupuesto esta variable Desarrollo Personal debe tener un rubro más alto para brindarle al personal, capacitaciones, estudios superiores para los funcionarios permanentes para un mejor desarrollo personal y profesional en beneficio mutuo y que los colaboradores aprovechen al máximo estas capacitaciones

## **9) ELEMENTOS DE TRABAJO**

Para llegar a su máximo la Cámara de Comercio de Buenaventura debe incrementar el presupuesto en cuanto a elementos de trabajo como (sillas, escritorios, equipos con tecnología de punta, entre otros), para un excelente funcionamiento y desempeño, mejorar las dotaciones para el personal (masculino) puesto que ellos son la imagen de la organización y por ende deben estar bien presentados, es recomendable además realizar un estudio más objetivo de la distribución para que sean más adecuadas a las necesidades del colaborador.

## **10) RELACIONES INTERPERSONALES**

La Cámara de Comercio de Buenaventura debe tener en cuenta que todas las causas identificadas en la variable Relaciones Interpersonales, tienen un alto grado de representatividad, por lo cual se hace necesario estudiar y considerar cada una de las causas expresadas por los colaboradores, las cuales se sintetizan básicamente como: la arrogancia de algunos colaboradores, bien sea por su cargo, títulos o antigüedad, obstaculizan las relaciones con los demás colaboradores, jefes y subordinados.

Además algunos colaboradores expresan que las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse, esto debido, probablemente, a las cargas laborales las cuales no permiten una interacción personal entre colaboradores.

En estas causas también se reconoce que existen conflictos entre áreas que aun no se han solucionado, estas deberían estudiarse más a fondo por parte de los directivos de la Cámara de Comercio de Buenaventura ya que ésto impide las buenas relaciones entre el personal lo cual conlleva a retardar, afectar y entorpecer los procesos, el funcionamiento y la imagen de la organización.

Se debe crear talleres o actividades de integración, donde primen los intereses organizacionales y los individuales, estas actividades deben ser lideradas desde gestión humana e involucrar a todas las áreas

Si las personas, cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde exista libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del ser humano con el ser humano, mejor será el clima laboral de la organización.

## **11) BUEN SERVICIO**

Es recomendable que la Cámara de Comercio de Buenaventura seleccione personas idóneas para cada cargo, observar en el manual de responsabilidades el perfil de cada colaborador y las funciones que les corresponden, ubicarlos en el cargo estipulado. Se necesita tomar acciones correctivas que permitan que los colaboradores se responsabilicen por las actividades asignadas, sientan más amor por lo que hacen, y así mismo tener sentido de pertenencia por la organización, de esta manera se llegaría al clima laboral plenamente gratificante y los procesos se realizarían con eficacia, eficiencia resultando la efectividad y no se vea afectada la razón de ser de la organización. Es importante verificar las recargas laborales que tienen algunos colaboradores ya que ésto impide en ocasiones descuidar las actividades relacionadas con su cargo por realizar las de otras áreas.

## **12) SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Se necesita que los jefes de áreas tomen parte activa en el asunto ya que es una variable importante dentro de la organización, Aclarar las obligaciones y derechos que tienen cada empleado e impedir que el conflicto se convierta en un asunto personal. Fomentar ambiente de igualdad, eliminar discriminaciones, prestar mayor atención a los conflictos por simples que parezcan para que no lleguen a afectar el buen desempeño, generar espacios de solución de conflictos con acompañamiento del jefe del área.

Para los colaboradores, hace falta comprensión en el sentido de que los intereses de la Cámara de Comercio de Buenaventura, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.

Realizar un análisis detallado del conflicto que proporcione las herramientas necesarias para manejar de forma creativa y eficaz los conflictos surgidos dentro de la organización, evitar los factores que puedan conducir a incitar conflictos personales.

## **13) SALARIO**

Para que la organización llegue al punto máximo en esta variable debe realizar un estudio económico donde se evalúe la posibilidad de aumentar el salario o ajustarlo al mercado laboral, con el fin de que los colaboradores no perciban que trabajan más de lo que se les paga, incentivarlos cuando se cumplan las metas

propuestas por la organización. Es importante cambiar la opinión de los colaboradores que perciben esta variable como regular, socializando el por qué dentro de la organización existen diferencias de salario ya que deben tener presente que esto es de acuerdo a la actividad que realicen y al perfil de cada colaborador. Si el salario recibido por los colaboradores es justo por su trabajo y mejoran cuando las condiciones económicas también lo hacen, mejor será el clima organizacional.

#### **14) EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima organizacional de la Cámara. Se debe rediseñar esta evaluación que actualmente se está aplicando, en donde se establezcan objetivos que contengan variables, que permitan establecer una evaluación efectiva que le permita a la empresa mejorar el desempeño laboral de los trabajadores, incentivar al colaborador de acuerdo a los resultados obtenidos, detectar las necesidades de capacitación de los colaboradores .

Además debe implementar veedores en los procesos de evaluación para que sean imparciales y productivas, y se lleven a cabo las sugerencias establecidas de acuerdo a los resultados.

Valorar el comportamiento de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones, tomando en cuenta las metas establecidas, las capacitaciones logradas y los aportes realizados.

#### **15) RETROALIMENTACIÓN (*FEEDBACK*)**

Para que la Cámara de Comercio de Buenaventura obtenga el puntaje óptimo en cuanto a la retroalimentación y el clima laboral, debe liderar programas relacionados con esta variable donde entre colegas aprendan a dar y a recibir opiniones o sugerencias, positivas o negativas sin tomarlas a tipo personal, para que las actitudes y relaciones entre compañeros sean cordiales. Implementar la cultura de la retroalimentación, pues esta es de vital importancia, que el personal reciba información de sus resultados laborales esto con el fin de buscar el

mejoramiento continuo de los procesos y el servicio, a través de críticas constructivas y no destructivas como se percibe actualmente.

Proveer retroalimentación es un verdadero desafío para los jefes y un esfuerzo de participación. Cuando se ofrece de modo adecuado y existe implicación por parte de la dirección, habrá más probabilidades de que la retroalimentación sea aceptada y produzca mejoras.

La retroalimentación juega un papel muy importante en la organización, ya que brinda la oportunidad de alimentarse mutuamente, permitiendo adquirir mayor conocimiento, es por eso que debe tratar que las debilidades de estas variables se conviertan en fortalezas, que los colaboradores que la perciben de manera regular adquieran esta cultura de dar y recibir retroalimentación para ofrecer a la organización un ambiente laboral plenamente gratificante.

Finalmente se recomienda en un año realizar un nuevo diagnóstico sobre el Clima Organizacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. “Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Santiago de Cali, (1993).
- ✓ ÁLVAREZ, Guillermo El constructo “Clima Organizacional”: concepto, teoría, investigaciones y resultados relevantes. Revista interamericana de Psicología Ocupacional.. Ediciones Rialp Madrid, (1992). P 92.
- ✓ ALTMANN, Rob. *Understand the Organizational Climate. Canadian Manager. Summer . Editorial Pirámide S.A. EE.UU. (2000). P 129.*
- ✓ AREIZA, Eduardo. Estudio Social Responsabilidad Social Cámara de Comercio de Buenaventura. Buenaventura. (2006). P 30.
- ✓ ARGYRIS, Chris “*The individual and Organization. Some Problems of Mutual Adjustment*”. Editorial Pardos. España, (1957). P 45.
- ✓ BLAKE y MOUTON). “El Modelo del cuadro organizacional de Gris”.. Editorial Trillas. México, (1964). P 276.
- ✓ BRUNET. Luc. El Clima de trabajo en las organizaciones. Editorial Trillas México, (1987). P 13.
- ✓ BUCHANAN. Paul. “El Clima Organizacional, Diagnóstico realizado en dos organizaciones del País”. Tesis Universidad Simón Bolívar. Caracas, (1980). P 12.
- ✓ CAMPBELL. James. y Colaboradores. “*Managerial Behavior, Performance and effectiveness*”. Editorial Interamericana. México. (1972). P 89.
- ✓ CHIAVENATO. Idalberto.), Administración de Recursos Humanos.: Editorial McGraw Hil. Bogotá, (1990). P 36.
- ✓ CÓDIGO DE COMERCIO. Edición Actualizada. Editorial Memo Ediciones. Bogotá D.E. (2008). P 30.
- ✓ CORNELL. Francisco. “Socially Perceptivity Administration”. Editorial Pretince May. México, (1955). P 23.

- ✓ DESSLER, Gary. Organización y administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall international. México, (1979). P 18.
- ✓ DESSLER, Gary. Organización y administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall international. México, (1976). P 22.
- ✓ DUBRÁN. Andres *"Fundamental of Organizational Behavior"*. Editorial Labor S.A. España, (1974). P 23.
- ✓ GONCALVES, Alexis. Dimensiones del Clima Organizacional.. Editorial Pirámide. España, (1997). P 128.
- ✓ GARCIA, Mónica y BEDOYA, María del Pilar. Tesis de grado de Maestría hacia un clima organizacional plenamente gratificante en la división de administración y registro académico de la Universidad del Valle. (1997).
- ✓ GARZON CASTRILLON. Manuel Alfonso. El modelo intra emprendedor para la innovación. Centro Editorial Rosarista. Bogotá, (2005). P 152.
- ✓ GIBSON, James y Colaboradores. "Organizaciones: Estructura y Proceso". Editorial Nueva Interamericana. México. (1984). P 105.
- ✓ GIRALDO BUITRAGO. Gilberto. Documento técnico Metodología para el Estudio del Clima..Editorial Rosarista. Bogotá. (2001). P 86.
- ✓ GONZÁLEZ. Peña. Psicología de los Grupos. Teoría, y aplicación. Síntesis. Editorial Trillas. Madrid, (1997). P 55.
- ✓ GELLERMAN, Saul. *People, problems and profits: The use of psychology in management*. McGraw-Hill. Book Company. Estados Unidos, (1960). P 254.
- ✓ HALPIN, Andres & CROFT, Don. *The organizational climate of schools. Chicago: The University of Chicago. Midwert Administrative Center*. Chicago (1963). P 89.
- ✓ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Trabajos escritos: presentación y referencias bibliográficas. Sexta actualización Santafé de Bogotá D.C: ICONTEC, (2008). NTC 1486. P 36.
- ✓ LIKERT Rensis, GIBSON Jane. Nuevas formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas. México (1986). P 85.

- ✓ LEWIN, Kurt. *Field Theory in social science*". New York: Harper And Row.. Editorial McGraw Hill 2000. México, (1951). P 115.
- ✓ LITWIN, George. y STRINGER, Robert. "*Motivation and Organizational climate*". Editorial Pretince Hall. México, (1968). P 8.
- ✓ MCGREGOR, Douglas. "*The Human Side of Enterprise*". Prentice Hall. España, (1960). P 12.
- ✓ MACCLELLAND. David y ATKINSON. Jhon "*La Sociedad ambiciosa*". Editorial Guadarrama. México, (1968). P 54.
- ✓ MÉNDEZ ÁLVAREZ .Carlos Eduardo, Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición. MacGraw Hill. Bogotá. P 136.
- ✓ OGLIASTRI. Enrique Un modelo de Diagnóstico e intervención. Revista Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América Ltda. España, (1977). P 127.
- ✓ OWENS. Roberto. (1981). "*organizational Behavior in Education*". Editorial McGraw-Hill Barcelona,(1981). P 80.
- ✓ PACE. Robert. "*The Measurement of Collage Enviroments*". Editorial Santillana. España, (1968). P 220.
- ✓ PAYNE, Roy. *Organizational climate: The concept and some research findings*. Editorial Pretince Hall. España, (1976). P 66.
- ✓ PEIRÓ. José. Psicología de la organización (Vol.2). Editorial Guayacán. Madrid. Centroamérica S.A. (1995). P 88.
- ✓ Planeación estratégica 2008-2019 y plan de trabajo Cámara de Comercio de Buenaventura, (2011). P 2.
- ✓ PRITCHARD, Robert. David, y KARASICK, Bernart. "*The Effect Organizational Climate on Magangerial Job Satisfaction*". Editorial Trilla. México, (1972). P 119.
- ✓ REICHERS. Acosta. *Climate and culture: an evolution constructs..* Editorial Prentice Hall. México, (1990). P 17.

- ✓ ROBBIN. Stephen. *Organizational theory*. Prentice Hall, México, (1990). P 24.
- ✓ SELLS, Stiven, “*Attitudes. Enciclopedia of Educational Researchs*”, Editorial Proeducar. Madrid España, (1960). P 15.
- ✓ SHEIN, Edgar Henry. *La Cultura Empresarial y Liderazgo*, Editorial Plaza y Janes. España, (1988). P 193.
- ✓ SILVA. Migara. *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. EUB. Editorial Pirámide. Madrid, (1996). P 22.
- ✓ TAGIURIN, Robert. y LITWIN, George. “*Organizational Climate: Exploración of a concept*”. Editorial Pirámide. Madrid España, (1968). P 55.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS PARA FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICA

- ✓ Historia de Buenaventura [en línea]  
<<http://www.ccbun.org>>[Citado el 9 de septiembre de 2011]
- ✓ La percepción [en línea]  
<<http://es.wikipedia.org/wiki/Percepci%C3%B3n>> [Citado el 23 de febrero de 2012]
- ✓ Característica de la percepción [en línea]  
<<http://www.um.es/docencia/pguardio/documentos/percepcion.pdf>>  
[Citado el 23 de febrero de 2012]
- ✓ Componentes de la percepción [en línea]  
<<http://www.slideshare.net/vitigudino65/la-percepcin-presentation-831578>>  
[Citado el 23 de febrero de 2012]

**ANEXO**

**Anexo A. ENCUESTA PARA DIAGNOSTICAR EL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LOS COLABORADORES DE LA CÁMARA DE  
COMERCIO BUENAVENTURA**

Recuerde que el poder contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la organización. Con todo respeto le sugerimos, entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación. Es un cuestionario anónimo, es imprescindible la colaboración de todos ustedes para obtener los mejores resultados

**1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL**

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

EXCELENTE 5    BUENO 4    REGULAR 3    MALO 2    DEFICIENTE 1

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.

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

g. Otras causas.

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

a. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 2. PARTICIPACIÓN

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

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número (5), que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

- a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.

- c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.
- e. Otras causas.

Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

a. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### 3. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

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

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

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

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

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

Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

a. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 4. RELACIÓN SIMBIÓTICA

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

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

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

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

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

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

a. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 5. LIDERAZGO

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

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

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

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

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

a. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 6. CONSENSO

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

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

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

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

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

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

- c. Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d. En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e. En general la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- f. En general hay interés en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- g. Otras causas.

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

a. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 7. TRABAJO GRATIFICANTE

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

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

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

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

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

a. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 8. DESARROLLO PERSONAL

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

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

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

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

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

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

a. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 9. ELEMENTOS DE TRABAJO

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

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

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

a. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos

b. La mayoría de los elementos son excelentes.

- c. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.
- d. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- e. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
- f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- g. La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.
- h. Otras causas.

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

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

a. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## 10. RELACIONES INTERPERSONALES

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

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

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

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

Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

a. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## **11. BUEN SERVICIO**

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

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

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

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

f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.

g. Otras causas.

Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

a. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **12. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

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

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

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

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

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

Cuáles? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

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

a. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### 13. SALARIO

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

EXCELENTE 5    BUENO 4    REGULAR 3    MALO 2    DEFICIENTE 1

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

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

Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

a. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### **14. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

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

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

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

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

Cuáles? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

a. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 15 RETROALIMENTACIÓN. (*FEEDBACK*)

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

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

EXCELENTE 5 BUENO 4 REGULAR 3 MALO 2 DEFICIENTE 1

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

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

¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

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

a. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_