

**DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN GESTIÓN EMPRESARIAL Y MEDIO AMBIENTE LTDA.**

2014 – 2016

Diana Sirley Robles Sarmiento

Juan Pablo Cañón Rodríguez

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Administración

Santiago de Cali

2015

**DIAGNOSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
EN GESTIÓN EMPRESARIAL Y MEDIO AMBIENTE LTDA.**

2014 – 2016

Autores:

Diana Sirley Robles Sarmiento

Juan Pablo Cañón Rodríguez

Directora:

Mónica García Solarte

Profesora Universidad del Valle

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Administración

Santiago de Cali

2015

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado:

Firma del Jurado:

Firma del Jurado:

Agradecimientos

Gracias a nuestras familias por su apoyo incondicional.

Gracias a la profesora Mónica Solarte, directora del presente trabajo de grado, quién nos orientó en el proceso y nos apoyó para llevarlo a feliz término. Igualmente, a todos los profesores de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Valle, quienes con su experiencia y profesionalismo contribuyeron a nuestra formación.

Agradecemos a ACRIP Valle y a todo su equipo de profesionales, quienes hicieron posible la Maestría con orientación en Recursos Humanos y participaron de forma activa y comprometida en este proceso.

Resumen

Este Trabajo de Grado refiere la Medición de Clima Organizacional realizada en la empresa Gestión Empresarial y Medio ambiente Ltda. GEMA, con 22 personas de la organización, de la sede de Cali. El estudio es del tipo exploratorio – descriptivo y usa para la recolección de datos, el instrumento adaptado por Domínguez, A. y García, M. (2007), que evalúa la percepción de 24 dimensiones que componen el Clima Organizacional.

Los resultados obtenidos, establecen que el Clima de la empresa se encuentra en 7,48, en un rango de 0,0 a 10,0, lo cual, cualitativamente lo sitúa en un nivel “*A Mejorar*”. De las dimensiones evaluadas, el 33% se encuentra en un nivel “*Favorable*”, el 41% en el nivel “*A Mejorar*” y el 25% puntúan en el nivel “*Desfavorable*”. Se identifican que las dimensiones que impactan positivamente el Clima Organizacional son: *Relaciones Interpersonales, Cooperación, Valores, Solución de Conflictos, Socialización, Plan Estratégico, Trabajo Gratificante y Trabajo en Equipo*, encontrando como una gran fortaleza de la compañía, lo referente a las relaciones entre los colaboradores. Por el contrario, las dimensiones que impactan negativamente el Clima Organizacional son: *Reconocimiento, Liderazgo Directivo, Inducción, Balance Vida-Trabajo, Estructura Organizacional, Toma de Decisiones* y en menor grado: *Identidad e Imagen, Evaluación del Desempeño, Procesos y Procedimientos, Grupos Informales, Comunicación y Retroalimentación, Desarrollo Personal y Profesional, Participación, Compensación, Instalaciones y elementos de trabajo y Liderazgo en el Jefe Inmediato*. Estos resultados podrían explicar las actitudes de deserción, falta de disposición y compromiso en los procesos importantes de la empresa, que han venido exhibiendo algunos colaboradores.

El estudio, también efectúa un Análisis Comparativo de los resultados obtenidos entre los Microclimas: Ingeniería - Laboratorio y Administrativo-Comercial, el cual, no arroja diferencias significativas. Finalmente, los autores proponen un Plan de Acción que busca mejorar el nivel de las dimensiones con bajas calificaciones, enfocado en el fortalecimiento del Liderazgo y de los procesos que le dependen, considerando que es un aspecto crítico para el Clima de la Empresa y que requiere intervención inmediata, para apuntar a un desarrollo armónico y competitivo de la misma.

Abstract

This dissertation refers to the Organizational Climate Measurement, held at the organization named Gestion Empresarial y Medio Ambiente Ltda. GEMA which includes 22 persons from the organization's headquarters in Cali, been an exploratory-descriptive type study. For data collection, was utilized the instrument adapted by Dominguez, A. and Garcia, M. (2007), which assesses the perception of 24 dimensions that comprise the organizational climate.

The results established that the organizational climate is at 7.48, in a range of 0.0 to 10.0, which qualitatively is at a level "to improve." The Dimensions evaluated, 33% is in a "favorable" level, 41% at level "to improve" and 25% score in the "unfavorable" level. The dimensions that positively impact organizational climate were identified as: interpersonal relations, cooperation, values, conflict resolution, socialization, strategic plan, rewarding work and teamwork, finding a great strength of the company on relations among employees. By contrast, the dimensions that impact in a negative way the organizational climate are: recognition, senior leadership, induction, life-work balance, organizational structure, decision making and in a lower degree: identity and image performance evaluation process and procedures, groups informal communication and feedback, personal and professional development, participation, compensation, facilities and work items and leadership in the head immediately. These results could explain the attitudes of desertion, unwillingness and lack of commitment on the business processes that have been exhibiting some collaborators..

The study, also conducted a comparative analysis of results between Microsystems: Engineering - Laboratory and Administrative-Commercial, which doesn't show significant differences. Finally, the authors propose an Action Plan, which seeks the level improvement on those dimensions with lower ratings, focusing on strengthening leadership and their corresponding processes, considering this as a critical component for the organizational climate and which requires an immediate intervention in order to get an armonic and competitive development of it.

Tabla de Contenido

1	Introducción	14
2	El Problema	16
2.1	Antecedentes del Problema.	16
2.2	Formulación del Problema	18
2.3	Objetivos	19
2.3.1	Objetivo General.....	19
2.3.2	Objetivos Específicos.	20
2.4.	Justificación.....	20
2.5.	Metodología	22
2.5.1	Tipo de Estudio.....	22
2.5.2	Universo o Población.	23
2.5.3.	Instrumento de Recolección de Información.....	24
2.5.4	Escala de Valoración.	26
3	Marco Referencial	27
3.1.	Marco Teórico	27
3.1.1	Teorías del Comportamiento Organizacional que Apoyan el Modelo.	30
3.1.2	Importancia del Clima Organizacional.....	40
3.1.3	Modelos para el Diagnóstico del Clima Organizacional.	41
3.1.4	Plan de Acción.....	45
3.2.	Marco Contextual	47
4	Resultados	50
4.1.	Análisis y Diagnóstico del Clima Organizacional Gestión Empresarial y Medio Ambiente Ltda. (GEMA).	50
4.1.1	Definición de la Herramienta	50
4.1.2	Población Encuestada.....	54

4.1.3 Análisis y Resultados.	56
4.1.2 Dimensiones que Inciden Positiva o Negativamente en el Clima Organizacional de GEMA 134	
4.2 Análisis Comparativo Microclimas GEMA: Ingeniería - Laboratorio y Administrativo-Comercial.	137
5 Plan de Acción GEMA.....	145
6 Conclusiones Acerca del Clima Organizacional en GEMA	157
6.1 Conclusiones sobre los resultados del Clima Organizacional y la incidencia positiva o negativa en la empresa de cada dimensión:	157
6.2 Conclusión sobre la comparación de los microclimas: Ingeniería - Laboratorio y Administrativo-Comercial:.....	160
6.3 Conclusiones sobre el Diseño del Plan de Acción orientado a mejorar el Clima Organizacional de Gema:	161
6.4 Otras conclusiones importantes sobre el estudio:	162
7 Recomendaciones	164
8 Bibliografía.....	166
9 Anexos.....	169

Lista de Tablas

Tabla 1: Escala de Valoración del Clima Organizacional de Acuerdo a la Calificación Obtenida.	26
Tabla 2: Conceptualizaciones de los Principales Teóricos del Clima Organizacional.....	27
Tabla 3: Universo o Población Objeto de Investigación	54
Tabla 4: Población Encuestada por Áreas	55
Tabla 5: Distribución por Nivel Educativo	55
Tabla 6: Distribución por Rango de Antigüedad.....	55
Tabla 7: Distribución por Rango de Edad	56
Tabla 8: Causas de la Dimensión Plan Estratégico	62
Tabla 9: Soluciones propuestas Dimensión Plan Estratégico.....	63
Tabla 10: Causas de la Dimensión Estructura Organizacional.....	65
Tabla 11: Soluciones propuestas Dimensión Plan Estratégico.....	66
Tabla 12: Causas de la Dimensión Compensación.....	68
Tabla 13: Soluciones propuestas Dimensión Compensación	69
Tabla 14: Causas propuestas Dimensión Participación.....	71
Tabla 15: Soluciones propuestas Dimensión Participación.....	72
Tabla 16: Causas de la Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo	74
Tabla 17: Soluciones propuestas Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo	75
Tabla 18: Causas de la Dimensión Cooperación	77
Tabla 19: Soluciones propuestas Dimensión Cooperación	78
Tabla 20: Causas de la Dimensión Liderazgo Directivo	80
Tabla 21: Soluciones propuestas Dimensión Liderazgo Directivo	81

Tabla 22: Causas de la Dimensión Liderazgo en el Jefe Inmediato	83
Tabla 23: Soluciones propuestas Liderazgo en el Jefe Inmediato	84
Tabla 24: Causas de la Dimensión Desarrollo Personal y Profesional	86
Tabla 25: Soluciones propuestas Dimensión Desarrollo Personal y Profesional	87
Tabla 26: Causas de la Dimensión Relaciones Interpersonales	89
Tabla 27: Soluciones propuestas Dimensión Relaciones Interpersonales.....	90
Tabla 28: Causas de la Dimensión Solución de Conflictos.....	92
Tabla 29: Soluciones propuestas Dimensión Solución de Conflictos	93
Tabla 30: Causas de la Dimensión Reconocimiento	95
Tabla 31: Soluciones propuestas Dimensión Reconocimiento	96
Tabla 32: Causas de la Dimensión Trabajo en Equipo.....	98
Tabla 33: Soluciones propuestas Dimensión Trabajo en Equipo	99
Tabla 34: Causas de la Dimensión Procesos y Procedimientos	101
Tabla 35: Soluciones propuestas Dimensión Procesos y Procedimientos.....	102
Tabla 36: Causas de la Dimensión Evaluación del Desempeño.....	105
Tabla 37: Soluciones propuestas Dimensión Evaluación del Desempeño	106
Tabla 38: Causas de la Dimensión Inducción	108
Tabla 39: Soluciones propuestas Dimensión Inducción.....	109
Tabla 40: Causas de la Dimensión Identidad e Imagen.....	111
Tabla 41: Soluciones propuestas Dimensión Identidad e Imagen.....	112
Tabla 42: Causas de la Dimensión Grupos Informales	114
Tabla 43: <i>Soluciones propuestas Dimensión Grupos Informales</i>	115
Tabla 44: Causas de la Dimensión Valores	117
Tabla 45: Soluciones propuestas Dimensión Valores	118

Tabla 46: Causas de la Dimensión Balance Vida-Trabajo	120
Tabla 47: Soluciones propuestas Dimensión Balance Vida-Trabajo	121
Tabla 48: Causas de la Dimensión Socialización	123
Tabla 49: Soluciones propuestas Dimensión Socialización	124
Tabla 50: Causas de la Dimensión Toma de Decisiones.....	126
Tabla 51: Soluciones propuestas Dimensión Toma de Decisiones	127
Tabla 52: Causas de la Dimensión Comunicación y Retroalimentación	129
Tabla 53: Soluciones propuestas Dimensión Comunicación y Retroalimentación	130
Tabla 54: Causas de la Dimensión Trabajo Gratificante	132
Tabla 55: Soluciones propuestas Dimensión Trabajo Gratificante	133
Tabla 56: Perfil General Clima Organizacional GEMA	135
Tabla 57: Perfil Área Administrativa y Comercial.....	138
Tabla 58: Perfil Área Ingeniería y Laboratorio	140
Tabla 59: Perfil General Comparativo entre Áreas	142
Tabla 60: Acciones propuestas para fortalecer el Clima Organizacional en GEMA – Fortalecimiento del Liderazgo	148
Tabla 61: Acciones propuestas para fortalecer el Clima Organizacional en GEMA – Fortalecimiento en Gestión de los Procesos.....	153

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1: Modelo Organizacional de Litwin y Stinger.	40
<i>Ilustración 2:</i> Perfil General Clima Organizacional GEMA Ltda.	56
Ilustración 3: Perfil General Clima Organizacional GEMA Ltda.	59
Ilustración 4: Análisis Porcentual en la Dimensión Plan Estratégico.	61
<i>Ilustración 5:</i> Análisis Porcentual en la Dimensión Estructura Organizacional.	64
<i>Ilustración 6:</i> Análisis Porcentual en la Dimensión Compensación.	67
Ilustración 7: Análisis Porcentual en la Dimensión Participación.	70
Ilustración 8: Análisis Porcentual en la Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo.....	73
Ilustración 9: Análisis Porcentual en la Dimensión Cooperación.	76
Ilustración 10: Análisis Porcentual en la Dimensión Liderazgo Directivo.	79
Ilustración 11: Análisis Porcentual en la Dimensión Liderazgo en el Jefe Inmediato.	82
Ilustración 12: Análisis Porcentual en la Dimensión Desarrollo Personal y Profesional.....	85
Ilustración 13: Análisis Porcentual en la Dimensión Relaciones Interpersonales.....	88
Ilustración 14: Análisis Porcentual en la Dimensión Solución de Conflictos.....	91
Ilustración 15: Análisis Porcentual en la Dimensión Reconocimiento.	94
Ilustración 16: Análisis Porcentual en la Dimensión Trabajo en Equipo.....	97
Ilustración 17: Análisis Porcentual en la Dimensión Procesos y Procedimientos.	100
Ilustración 18: Análisis Porcentual en la Dimensión Evaluación del Desempeño.....	104
Ilustración 19: Análisis Porcentual en la Dimensión Inducción.	107
Ilustración 20: Análisis Porcentual en la Dimensión Identidad e Imagen.....	110
Ilustración 21: Análisis Porcentual en la Dimensión Grupos Informales.	113
Ilustración 22: Análisis Porcentual en la Dimensión Valores.	116

Ilustración 23: Análisis Porcentual en la Dimensión Balance Vida-Trabajo.	119
Ilustración 24: Análisis Porcentual en la Dimensión Socialización.	122
Ilustración 25: Análisis Porcentual en la Dimensión Toma de Decisiones.	125
Ilustración 26: Análisis Porcentual en la Dimensión Comunicación y Retroalimentación.	128
Ilustración 27: Análisis Porcentual en la Dimensión Trabajo Gratificante.	131
Ilustración 28: Escala Perfil Área Administrativo y Comercial.	139
Ilustración 29: Perfil Área Ingeniería y Laboratorio.	141
Ilustración 30: Gráfico Perfil General entre Áreas.	144

1 Introducción

La literatura actual ha volcado su interés en el rol de la persona al interior de la organización, estudiándolo desde el punto de vista integral y como ser humano, y ya no sólo como operador de procesos. Se ha hecho la transición desde los tiempos de neta productividad atribuida a las máquinas, a mecanismos y a estándares de operación en serie, tal como lo fue en la administración científica del trabajo, a una actividad laboral, donde esa misma producción se ve impactada bien o mal, por el sentir de las personas, sus percepciones y actitudes, pudiendo éstas incidir efectivamente en los índices de rendimiento de las organizaciones. Es aquí donde el conocimiento del Clima Organizacional cobra su valor, proporcionando una fuente de información vital para el direccionamiento y la gestión de los colaboradores y de las organizaciones.

Se puede decir que el Clima Organizacional contribuye al buen desempeño de la empresa o podría convertirse en un obstáculo para alcanzar los objetivos que se pretenden lograr. En la actualidad, el conocimiento del clima y la buena gestión que se realice del mismo, se vuelve incluso un factor de distinción y estatus, dadas las nuevas certificaciones y rankings que han aparecido al respecto.

El trabajo investigativo que se presenta a continuación, es del tipo exploratorio – descriptivo y a través de la herramienta usada, que fue la encuesta propuesta por Domínguez, A. y García, M. (2007), permite identificar las percepciones de los colaboradores frente al Clima Organizacional, pudiendo además, mencionar lo que para ellos son las causas principales que generan su percepción y las propuestas de acciones para mejorar algunas situaciones.

La unidad de análisis del estudio fue la empresa Gestión Empresarial y Medio Ambiente Ltda. GEMA, ubicada en la ciudad de Cali. Dicha empresa se escogió como objeto de estudio, debido a que no se están dando los resultados económicos proyectados, se han presentado deserciones de colaboradores y una actitud poco interesada frente al proceso de recertificación del Laboratorio Ambiental, aspecto clave en la sostenibilidad de la principal línea de negocio de la compañía.

El análisis sobre las percepciones de 24 dimensiones que conforman el Clima Organizacional, dilucidan el Clima Organizacional de GEMA y son la base para un Plan de Acción Mejora de los principales aspectos, que afectan su Clima. Sin duda, la puesta en marcha de este Plan de Acción, permitirá ayudar a generar procesos de transformación hacía una organización competitiva y sostenible.

2 El Problema

2.1 Antecedentes del Problema.

Gestión Empresarial y Medio Ambiente Ltda. (GEMA), es una empresa con más de 15 años en el suroccidente colombiano. Fundada bajo la iniciativa y emprendimiento de su socio principal y actual gerente, se ha mantenido en el mercado y ha creado valor en su marca gracias al amplio conocimiento y experiencia en los estudios y soluciones en el campo de la Ingeniería Ambiental. Hoy en día GEMA es un marco de referencia ambiental y trabaja como proveedor destacado para grandes empresas industriales del Valle del Cauca y del Área Metropolitana en Medellín Antioquia. Gracias a la acreditación de su Laboratorio Ambiental, otorgada por el IDEAM bajo la norma 17025, la compañía puede efectuar las mediciones ambientales en diferentes sectores de la industria, que requieren por ley, presentar sus informes a la autoridad ambiental; así mismo, desarrolla soluciones de Ingeniería Ambiental buscando optimizar los procesos industriales y minimizar los daños ambientales y trabaja de la mano con sus clientes, para implementar procesos de Gestión Ambiental.

Durante la historia de la compañía, se evidencian situaciones de equilibrio económico y prosperidad y de igual forma, momentos de crisis que se han podido superar. Es así, como luego de sufrir una situación financiera bastante compleja en el año 2008, efectúa una recuperación notable, alcanzando niveles de crecimiento hasta del 39% en el año 2012. Si bien, en estos resultados jugó un papel importante los cambios económicos a nivel nacional, la inversión extranjera en nuestro país y los TLC firmados con otros países, los cuales, generaron cambios y mayores exigencias ambientales para la industria; debe mencionarse que la dirección de la empresa siempre ha definido como una prioridad, reinvertir una importante porción de las

utilidades económicas, en adquisición de nuevos equipos y tecnología para la compañía, logrando con ello ampliar cada vez más el portafolio de servicios ofrecidos y ser más competitiva en el mercado.

El buen momento por el cual atravesó GEMA, dio pie para que ésta pensará en cambios de fondo en su esquema de funcionamiento y es por eso, que la compañía decide modificar el modelo contractual de su personal, pasando de contratos de prestación de servicios en la mayoría de los cargos a contratos de tipo laboral, garantizando con esto, el pago de todas las prestaciones sociales de ley. Así mismo, la compañía amplía su planta de personal en un 30% para fortalecer principalmente el proceso de Ingeniería y Laboratorio y los procesos de Calidad y Gestión Humana.

Cómo estrategia general de la compañía, siempre se han manejado los procesos bajo lineamientos del sistema de Gestión de Calidad y de la norma 17025, la cual, es requisito para mantener la acreditación del laboratorio ambiental; esto, ha permitido un marcado avance en la documentación de todos los procesos, en la normatividad interna y en Indicadores de Cumplimiento que permiten mantener un control sobre los procesos misionales y de apoyo.

Si bien, aunque, con todo lo anterior se esperaría una mejora en los resultados de la empresa y cumplir con el crecimiento proyectado, paradójicamente en el año 2013, la empresa no alcanzó los rendimientos esperados y no produjo ninguna utilidad, aspecto que continuaba la tendencia en los primeros meses del año 2014. Como hecho crítico se observó una rotación aproximada del 40% de su personal y desinterés de los colaboradores por participar activamente en el proceso de

Auditoria del Ideam para la Recertificación del Laboratorio Ambiental, requerimiento indispensable para el funcionamiento de varias líneas de negocio en la empresa.

Es importante resaltar que durante la historia de la compañía la dirección se ha caracterizado por ejercer un alto control y requerimiento sobre los resultados de los procesos de la compañía, especialmente en el proceso de Ingeniería y Laboratorio y sobre el proceso Comercial, con una exigencia permanente en términos del rendimiento personal. Igualmente, debe señalarse que las relaciones entre la dirección de la compañía y los colaboradores, no pasa por su mejor momento, lo que ha generado tensión en el manejo de las relaciones y en la implementación de las propuestas de la dirección.

De acuerdo con Restrepo (2010), quién destaca las contribuciones de Sallenave (1994), concluyendo que “el conocimiento que soporta la toma de decisiones, debe garantizar el poder prever y controlar la organización en sus funcionamientos y resultados” (p. 65), y quién igualmente, subraya el papel de la responsabilidad en la toma de decisiones para evitar hacer daño a otros, cómo aspecto de la responsabilidad social tan presente hoy en día, se hace necesario que la toma de decisiones de los socios y la Gerencia tengan un fundamento en el conocimiento amplio sobre los aspectos técnicos de la administración y también, sobre aspectos del Clima Organizacional que pueden afectar el funcionamiento y los resultados de la empresa.

2.2 Formulación del Problema

La propuesta de realizar el Diagnóstico de Clima Organizacional se plantea porque se observa un interés del personal en buscar otras opciones laborales, desinterés en participar en temas de

alta importancia para la empresa como lo es el mantenimiento de la acreditación del laboratorio Ambiental, baja en las ventas del equipo comercial, quejas de los clientes respecto al cumplimiento de la promesa de servicio y desconfianza del personal respecto a los constantes cambios de la Gerencia en las decisiones que los impactan.

La dirección de la empresa por su parte, ha aprobado algunas actividades para la integración y mejora de la salud ocupacional de los colaboradores, como actividades de celebración mensual de los cumpleaños y pausas activas; sin embargo, la toma de decisiones ha estado enfocada sólo en temas técnicos y financieros, dejando de lado aspectos del sentir de los colaboradores, que según nuestra hipótesis tienen mucho que ver con los comportamientos que ellos exhiben.

De acuerdo con esta realidad, este estudio se propone identificar ¿Cuál es el Clima Organizacional de GEMA? y ¿Qué factores influyen positiva y negativamente en éste? y a partir de los resultados, diseñar un plan de acción que contribuya a mejorar las condiciones actuales y le dé a la dirección un marco de referencia para la toma de decisiones en la compañía.

2.3 Objetivos

2.3.1 Objetivo General.

Realizar un Diagnóstico de Clima Organizacional de la empresa Gestión Empresarial y Medio Ambiente Ltda. (GEMA) y proponer un plan de acción orientado a mejorar el Clima Organizacional, a partir del análisis de las dimensiones que influyen positiva y negativamente.

2.3.2 Objetivos Específicos.

- Realizar un Diagnóstico de Clima Organizacional, identificando, los factores que inciden positiva o negativamente en éste.
- Comparar los microclimas: Ingeniería - Laboratorio y Administrativo-Comercial.
- Diseñar un plan de acción orientado a mejorar el Clima Organizacional de la empresa, a partir de las iniciativas planteadas por los colaboradores.

2.4. Justificación

En nuestra época y en nuestro contexto colombiano es un reto que una organización pequeña salga a flote compitiendo con las exigencias del entorno laboral, jurídico y económico; no obstante, muchas iniciativas de empresas crecen y progresan gracias al esfuerzo y voluntades de sus miembros, convirtiéndose el aspecto humano en un componente decisivo para el éxito o fracaso de una organización.

En este sentido, es importante identificar aquellos aspectos esenciales en la organización que inciden y llegan a ser determinantes en sus resultados. Como se ha mencionado en referencias anteriores, GEMA es una empresa que en los últimos años ha invertido buena parte de sus ganancias en la mejora de las condiciones laborales de las personas que la conforman, pasando a

la contratación laboral y generando espacios de bienestar y atención de la salud ocupacional para sus colaboradores; igualmente, ha adquirido mayor tecnología y ha aumentado de forma importante la planta de personal. No obstante, pese a lo que la dirección tenía proyectado, los resultados económicos de la compañía no se han cumplido, más bien, vienen decreciendo respecto a los años anteriores y los comportamientos de los colaboradores parecen no estar en consonancia para el logro de los objetivos que tiene la compañía.

Este estudio de tipo Exploratorio- Descriptivo, pretende responder a este interrogante a partir de la exploración y descripción de Variables o Dimensiones del Clima Organizacional y el posterior análisis de los resultados, considerando que el Clima Organizacional es un elemento diferenciador de cada compañía y una fuente de información amplia sobre cómo son percibidos los componentes de la organización por parte de todos sus integrantes.

En las empresas las personas emiten juicios sobre las condiciones laborales y estos, repercuten en su comportamiento y en la productividad de su trabajo. Estos juicios nacen de la percepción que tiene cada sujeto, dicha percepción es un proceso resultante de un análisis subjetivo y particular, pudiendo un mismo hecho o condición ser percibido de forma diferente por cada persona. Las percepciones, también son sujetas de verse sesgadas por las conductas u opiniones de otros al interior de la organización. La percepción, se convierte entonces, en un aspecto raíz del Clima Organizacional y la forma mediante el cual, el Clima puede ser medido.

Teniendo en cuenta lo que nos dicen los teóricos al respecto, un Clima Laboral en un buen nivel, reflejará comportamientos de motivación, lealtad, productividad y sentido de pertenencia.

Por el contrario, cuando sus resultados son bajos, el personal muestra comportamientos de apatía, desinterés, ausentismo laboral e improductividad.

Si bien hoy en día es común realizar mediciones del Clima Organizacional como parte de los indicadores en los sistemas de gestión orientados a la mejora permanente, nuestro interés a través de este tipo de estudio Exploratorio-Descriptivo, es conocer la realidad del Clima Organizacional de la empresa, desde lo que percibe su gente, lo cual, se convierte en fuente de información útil para la toma de decisiones y actuaciones de la dirección; además, de poder generar a partir de esta información, una propuesta de acción concreta, direccionada a intervenir y mejorar la situación actual con los colaboradores.

2.5. Metodología

2.5.1 Tipo de Estudio

Este estudio tiene un componente cuantitativo, puesto que permite generar datos exactos y estadísticos de las calificaciones que puntúan las personas sobre las percepciones frente a los factores evaluados.

Igualmente, también se inscribe dentro de los estudios de tipo cualitativo, puesto que analiza información cualitativa de las percepciones que tienen los miembros de la empresa respecto a las diferentes variables evaluadas, para dar cuenta de la realidad.

Por las características del estudio, puede considerarse dentro de una base exploratoria descriptiva, puesto que, aborda el fenómeno desde la experiencia personal de los miembros de la empresa, permitiendo tener datos concretos del sentir de los colaboradores respecto a cada factor e igualmente, ver sus propuestas de solución frente a los aspectos que consideran deben mejorarse.

Los métodos a utilizar son: la Indagación documental, que permitió revisar la información para ubicarnos en el contexto histórico, identificar políticas, normas, valores de la compañía y la encuesta para el levantamiento de la información sobre las 24 variables del Clima Organizacional planteadas para el diagnóstico.

De acuerdo con lo anterior, se realiza un análisis estadístico por parte de los autores, para tener la información sobre el resultado en cada variable y un análisis general sobre las causas y sobre las propuestas de mejora para el diseño del plan de acción a presentar a la empresa.

2.5.2 Universo o Población.

La población de la compañía está compuesta por 28 colaboradores activos, 22 ubicados en la sede principal en la ciudad de Cali y 6 colaboradores de la sede Regional en la ciudad de Medellín.

La distribución de la población en GEMA se encuentra compuesta por la Gerencia General, el Líder de Consultoría, el Líder Financiero, Líder de Gestión Humana, Líder de Sistemas de Gestión, Líder de Recursos, 5 Ingenieros de Proyectos, 6 Auxiliares de Procesos, 1 Analista de Procesos y Proyectos, 1 Auxiliar de Ingeniería, 1 Auxiliar Operativo, 1 Analista de Laboratorio, 1

Asesora Comercial, 1 Analista Comercial, 1 Auxiliar Financiera, 1 Secretaria Administrativa, 1 Coordinador Regional, 1 Técnico en Sistemas y 1 Auxiliar de Sistemas.

La empresa también cuenta con personal vinculado como Proveedores de Servicios para proyectos de corta duración; pero, debido a que dicho personal no realiza su trabajo directamente en la empresa, estas personas no fueron consideradas para ser parte del estudio.

Para efectos de esta investigación, se consideró como población objeto de estudio solo el personal de la sede de Cali, debido a que, no se contaba con las condiciones para aplicar los cuestionarios en la ciudad de Medellín.

2.5.3. Instrumento de Recolección de Información.

El instrumento que es utilizado para el levantamiento de información es el propuesto por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (ver anexo 1), que es una adaptación del elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993). Dicho instrumento consiste en un formulario tipo encuesta, la cual, es la herramienta más utilizada y confiable para obtener información con grupos.

El formulario consta de 24 dimensiones de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional. El diseño del instrumento de medición es de fácil comprensión y respuesta, permitiendo tener una evaluación general de cada factor, un espectro de las causas más probables de los resultados en cada factor y las propuestas de mejora.

La Encuesta está compuesta de la siguiente manera:

- *Datos Generales:* la encuesta es anónima, por lo que la información de esta sección se tratará solamente para el análisis estadístico de las variables. Dado el tamaño pequeño de la empresa, se incluyen sólo las siguientes variables: el proceso al que pertenece la persona (Ingeniería/Laboratorio o Administrativo/ Comercial), la sede de trabajo, nivel de estudios, edad y género.
- *Percepción de los componentes de Clima Organizacional:* en esta sección se busca conocer la percepción actual de los empleados, sobre cada uno de los 24 factores:
 - a) El primer ítem corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la Organización y el 10 su manifestación ideal o deseable. Aquí el colaborador deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se manifiesta en la Organización.
 - b) En el segundo ítem, se debe indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las que el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si el colaborador considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, podrá indicarlo en un espacio reservado para tal efecto.
 - c) En el tercer y último ítem, se deben plantear las soluciones que el colaborador considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la Organización.

2.5.4 Escala de Valoración.

La escala de valoración utilizada varía en un rango de 0 a 10, con un significado que viene resaltado con un color específico de acuerdo al segmento en el cual queda ubicado y que se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 1: *Escala de Valoración del Clima Organizacional de Acuerdo a la Calificación Obtenida.*

Calificación Cualitativa	Desfavorable	A Mejorar	Favorable
Calificación cuantitativa	Menos del 6.5	Entre 6.6 y 7.9	Entre 8.0 y 10
Convención			
Significado	Requiere intervención inmediata	Requiere intervención	Marcha bien, continúe así

Fuente: Elaboración Propia.

- *Segmento inferior:* Comprende de 0 a 6.5 de calificación. Los factores ubicados en este rango aparecen dentro de la escala cualitativa en un nivel *Desfavorable*, están identificados con color Rojo e indican que requieren Intervención Inmediata.
- *Segmento medio:* Comprende calificación entre 6.6 y 7.9. Los factores ubicados dentro de este rango aparecen en el nivel *A Mejorar* dentro de la escala cualitativa, se marcan con el color Amarillo y significan que requieren Intervención.
- *Segmento superior:* Comprende calificación de 8.0 en adelante. Los factores ubicados en este rango de la escala, señalan un nivel *Favorable*, se marcan con el color Verde e indican que todo Marcha Bien y que debe Continuar Así.

3 Marco Referencial

3.1. Marco Teórico

El Clima Organizacional ha sido un aspecto que viene teniendo mayor relevancia con los nuevos enfoques de la administración cada vez más centrada en las personas; no obstante, pese a la fuerza otorgada al concepto, en los últimos años han sido pocos los teóricos que han trabajado sobre el Clima Organizacional, encontrando que las investigaciones actuales contemplan referentes conceptuales desde los años 50’.

A continuación se señalan algunas conceptualizaciones de los principales teóricos del Clima Organizacional:

Tabla 2: *Conceptualizaciones de los Principales Teóricos del Clima Organizacional*

Autor	Definición
Lewin (1951)	El comportamiento humano es función del “campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.
Argyris (1957)	El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.
Halpin y Croft (1963)	El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización.
Forehand y Gilmer (1964)	El clima es el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.

Autor	Definición
Litwin y Stringer (1968)	El clima organizacional atañe a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajaban en una organización.
Tagiuri (1968)	Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.
Pace (1968)	El clima organizacional es el 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.
Hall (1972)	El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.
Campbell (1976)	El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilación del comportamiento.
James y Jones (1974)	Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones.
Dessler (1979)	El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.
Naylor Pritchard, e Ilgen. (1980)	El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización.
Flippo (1984)	Presenta una analogía entre clima organizacional y clima meteorológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.

Autor	Definición
Brunet (1987)	El clima organizacional se define como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales 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.
Reichers y Schneider (1990)	El clima organizacional es un grupo de percepciones resumidas o globales compartidas por los individuos acerca de su ambiente, en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.
Robbins (1990)	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, valores, costumbres y prácticas.
Chiavenato (1990)	El clima organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.
Álvarez (1992a y 1992b)	El clima organizacional es el ambiente favorable o desfavorable para los miembros de una organización. Impulsa el sentido de pertenencia, la lealtad y la satisfacción laboral.
Peiró (1995)	El clima organizacional se trata de percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, pero sin olvidar que se trata de una realidad subjetiva. El clima organizacional es un equilibrio en el eje horizontal estructura-proceso, pues reconoce las percepciones y las imágenes de la realidad organizacional aclarando que tiene una tendencia marcada hacia lo subjetivo, ya que es una construcción del sujeto o del grupo que pertenece al contexto laboral.

Autor	Definición
Silva (1996)	El clima organizacional es una propiedad del individuo que percibe la organización y es vista como una variable del sistema que tiene la virtud de integrar la persona, los grupos y la organización.
Gonçalves (1997)	El clima organizacional es un fenómeno que interviene en los factores de la organización y las tendencias motivacionales, viéndose reflejado en el comportamiento de los miembros de ésta.

Nota. Adaptación de la Tabla 1. Definiciones de Clima Organizacional planteadas por autores extranjeros. Vega, D. Arévalo A. Sandoval J. Aguilar, Ma. C. Giraldo J. Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. Universidad Santo Tomás. (1994–2005).

3.1.1 Teorías del Comportamiento Organizacional que Apoyan el Modelo.

3.1.1.1 *Percepción:*

Para Robbins y Judge (2013) “La percepción es el proceso en el cual los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos, con la finalidad de dar significado a su entorno” (p. 166), en este sentido las organizaciones modernas repiensen sus contextos no solo productivos sino también en términos de la calidad, la eficacia y la eficiencia para consolidarse en un mundo global competitivo donde la percepción interna y también la percepción externa les permite un rol definitivo en los espacios económicos internacionales.

La percepción es un proceso que involucra una mirada holística a toda la estructura organizacional donde convergen sus sistemas políticos, culturales, sociales e individuales, por lo tanto es fundamental en el comportamiento organizacional, ya que, relaciona los procesos mentales superiores del hombre en su mundo laboral y productivo, razón de más para involucrarla dentro de los esquemas empresariales y organizacionales.

“La vida en las organizaciones depende de la manera en que las personas perciben su entorno inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos. La precepción es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno. La finalidad es percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones”. (Chiavenato, 2010, p. 214-215).

En nuestro diario vivir, estamos llenos de sensaciones las cuales son recibidas por nuestros cinco sentidos, la percepción es el resultado de lo captado por estos sentidos, lo que conlleva a realizar un proceso donde el ser humano comprende, constituye y explica los estímulos recibidos para llegar a un resultado que podamos explicar de algo que está pasando a nuestro alrededor.

“La percepción es biocultural porque, por un lado, depende de los estímulos físicos y sensaciones involucrados y por otro lado, de la selección y organización de dichos estímulos y sensaciones.” (Melgarejo, 1994, p. 47).

Shifman, 1983. Citado por Calatayud & Gómez (2010), define: “El proceso de la percepción, tal como propuso Hermann von Helmholtz, es de carácter inferencial y constructivo, generando una representación interna de lo que sucede en el exterior al modo de hipótesis. Para ello se usa la información que llega a los receptores y se va analizando paulatinamente, así como información que viene de la memoria tanto empírica como genética y que ayuda a la interpretación y a la formación de la representación”. (p. 85).

De acuerdo con Anderson y Bower, existen dos posiciones teóricas opuestas en la historia de la psicología de la percepción, que son la teoría empirista y la teoría innatista (Anderson & Bower, 1973):

También llamada teoría asociacionista. Desde esta óptica la percepción tiene como base sensaciones más o menos caóticas que el sujeto perceptor ordenará posteriormente. La organización de la percepción siempre se efectúa desde conocimientos previos de la realidad.

El sujeto que percibe es pasivo en un principio y se limita a recibir los estímulos externos para luego proceder activamente y organizar el "mosaico" de la percepción. El empirismo clásico fue una corriente importante cuyos representantes son Hume, Hartley y Wundt, entre otros.

Esta corriente se denomina constructivismo, y considera que la percepción no puede aislarse de la actividad cognitiva del sujeto. En el acto de la percepción el sujeto proyecta su atención hacia determinadas características ambientales y entonces muestrea, es decir, selecciona cierta cantidad de información de los objetos y estímulos recibidos. A la vez, esta información activará o modificará los esquemas en que se encuadrará la percepción, dándole un significado.

3.1.1.1.1 Teoría inatista o de la forma

Presupone la existencia de un sujeto que percibe mediante unas capacidades innatas (de nacimiento, no adquiridas). Los datos de la experiencia vendrían organizados automáticamente en el mismo acto de la percepción cuando vemos las cosas. No unificamos los datos dispersos de la sensación como si fuera un rompecabezas, sino que percibimos el mosaico total, directa e indirectamente.

La escuela de la Gestalt ha considerado el concepto de organización como resultado directo de los procesos sensoriales. No existen sensaciones puras sino sensaciones organizadas. La organización perceptiva sería el resultado de los procesos físicos que tienen lugar en la corteza cerebral. Habría un cierto isomorfismo (una igualdad de forma) entre la estimulación externa y los efectos que ésta produce en el cerebro. Así pues, nuestra percepción sería el resultado de una adaptación biológica al medio. No cabría la posibilidad de plantearnos si lo que percibimos es una mera realidad subjetiva o una correspondencia con lo que es realidad en nuestro umbral de percepción.

“La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo”. (Lewis y Aiken, 1996)

“Las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción de características objetivas y hechos que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra”. (Weinert, A., 1985)

En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

Para Stephen P. Robbins, la percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. La percepción en el clima organizacional es importante porque el comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad de sí misma.

Eduardo Amorós en su libro Comportamiento Organizacional en Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas, enuncia algunos factores que influyen en la percepción, de los cuales se tomaron las siguientes para el presente estudio (Amorós, 2007, pág. 49):

- *El preceptor: Lo que ve una persona se encuentra afectada por las características que posee la misma.*

Entre las características personales más importantes encontramos:

- *Las Actitudes: Dos individuos pueden estar observando exactamente la misma cosa, pero cada uno de ellos la interpretará de modo diferente. Una gran razón para esto, es que las personas poseen actitudes desiguales.*
- *Las Motivaciones: También se llaman necesidades no satisfechas. Cumplen un papel muy importante en la determinación de lo que la persona percibe. Las necesidades y los deseos más indispensables de un individuo, pueden influir en la percepción en un momento determinado. Por lo general, las personas perciben las cosas que prometen contribuir a satisfacer sus requerimientos y que en el pasado fueron placenteras.*
- *Las expectativas: Ellas pueden deformar las percepciones de un individuo de lo que advertirá en lo que espera ver. Por ejemplo si lo que espera ver es un gerente general de una empresa preocupado por sus subordinados, con seguridad eso es lo que usted percibirá, sin importar las características reales.*
- *El Objetivo: Las características que tiene el objeto que se está observando puede causar una influencia en lo que las personas perciben. Los objetivos no se ven en aislamiento, por lo que la relación de éste con su pasado influye en la percepción, de igual manera que la predisposición de la propia persona a reunir las cosas iguales o similares. Con frecuencia los individuos tienden a juntar objetos o sucesos que no mantienen ninguna relación entre sí, esto porque se encuentran cercanos de manera física o por el tiempo.*
- *La situación: El contexto en el cual se ven las cosas o sucesos también juega un papel importante, ya que todo aquello que se encuentra en el ambiente influye en nuestras percepciones.*

3.1.1.2 *Motivación:*

A continuación, se presentan algunas teorías de motivación que son representativas para el estudio del clima organizacional:

3.1.1.2.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (Maslow, 1954)

Es quizás la teoría más clásica y conocida popularmente. Este autor identificó cinco niveles distintos de necesidades, dispuestos en una estructura piramidal, en las que las necesidades básicas se encuentran debajo, y las superiores o racionales arriba (Fisiológicas, seguridad, sociales, estima, autorrealización). Para Maslow, estas categorías de relaciones se sitúan de forma jerárquica, de tal modo que una de las necesidades sólo se activa después que el nivel inferior está satisfecho. Únicamente cuando la persona logra satisfacer las necesidades inferiores, entran gradualmente las necesidades superiores. (Maslow, 1954)

3.1.1.2.2 Teoría del factor dual de Herzberg (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1967)

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observo que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, etc. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, etc. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:

- *Factores Higiénicos*: Externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.

- *Factores motivadores*: Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización) (Leidecker, 1989).

3.1.1.2.3 *Teoría de McClelland (McClelland, 1989)*

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación:

- *Logro*: Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

- *Poder*: Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y status. Habitualmente luchan porque predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

- *Afiliación*: Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

3.1.1.2.4 *Teoría X y Teoría Y de McGregor (McGregor, 1966)*

La teoría X supone que los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades. La teoría Y supone que el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades. Más adelante, se propuso la teoría Z que hace incidencia en la participación en la organización (Grensing, 1989)

3.1.1.2.5 *Teoría de las Expectativas*

El autor más destacado de esta teoría es Vroom (Vroom, 1964) pero ha sido completada por Porter-Lawler (Porter & Lawler, 1968). Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias, abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor” (Pinder, 1985)

Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer qué buscan en la organización y como creen poder obtenerlo, (Galbraith, 1977)

3.1.1.2.6 *Teoría ERC de Alderfer*

Está muy relacionada con la teoría de Maslow, propone la existencia de tres motivaciones básicas:

- *Motivaciones de Existencia*: Se corresponden con las necesidades fisiológicas y de seguridad.
- *Motivación de Relación*: Interacciones sociales con otros, apoyo emocional, reconocimiento y sentido de pertenencia al grupo.
- *Motivación de Crecimiento*: Se centran en el desarrollo y crecimiento personal.

3.1.1.2.7 *Teoría de Fijación de metas de Locke (Locke, Purpose without consciousness: A contradiction, 1969)*

Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos y nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones (Locke & Latham, 1985)

3.1.1.2.8 *Teoría de la Equidad de Stancey Adams.*

Afirma que los individuos comparan sus recompensas y el producto de su trabajo con los demás, y evalúan si son justas, reaccionando con el fin de eliminar cualquier injusticia. Cuando existe un estado de inequidad que consideramos injusto, buscamos la equidad. Si estamos recibiendo lo mismo que los demás nos sentimos satisfechos y motivados para seguir adelante, de lo contrario nos desmotivamos, o en ocasiones aumentamos el esfuerzo para lograr lo mismo que los demás.

3.1.2 Importancia del Clima Organizacional

Litwin y Stringer, reconocen que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores.

Este enfoque, tiene en cuenta el punto de vista estructural y subjetivo; el clima organizacional es el resultante subjetivo, percibido del sistema formal y de las reglas informales de la dirección y también influyen en él, otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada. Como resultado de esta integración, se derivan consecuencias para la organización en aspectos cómo: Productividad, Satisfacción, Rotación, Ausentismo y accidentalidad.

Estos autores proponen el siguiente esquema de clima organizacional:

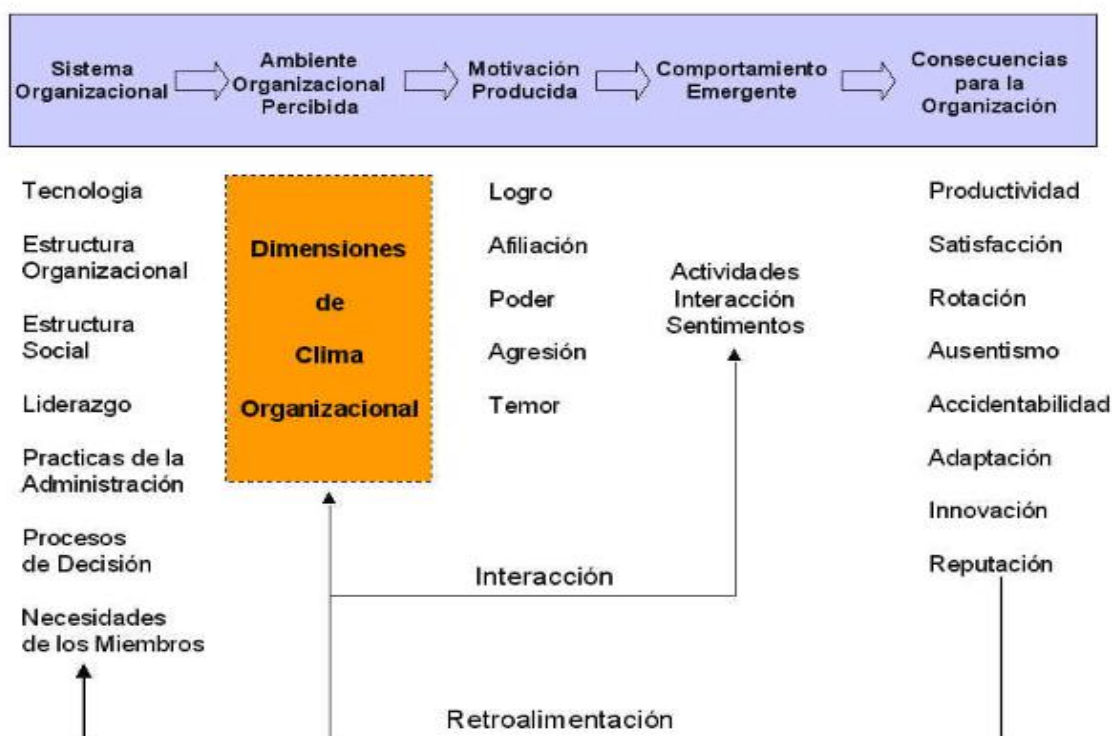


Ilustración 1: Modelo Organizacional de Litwin y Stinger.

"Organizational Climate", Simon & Schuster, N.Y, 1978.

Gonçalves, por su parte señala que “el desempeño del individuo dentro de la organización está claramente influenciado no solo por el análisis objetivo de la situación, es decir, la parte formal de la organización; sino también por el conjunto de impresiones subjetivas del ambiente en que se realiza su trabajo, es decir los aspectos informales de su organización”.

De esta manera se describe el alto impacto que el clima organizacional genera sobre de los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima genera que los colaboradores trabajen con una mejor disposición y produzcan un resultado de mayor rendimiento. Cuando el clima es malo, se presentan dificultades para trabajar en equipo y coordinar esfuerzos para el desarrollo de los objetivos.

3.1.3 Modelos para el Diagnóstico del Clima Organizacional.

El clima organizacional puede medirse a través de sus características; en este sentido, para realizar un diagnóstico de clima organizacional deben conceptuarse las características o factores que afectan el ambiente en las organizaciones.

(Litwin & Stinger, 1978) Postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. En la medida en que

la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment): Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa: Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío: Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no

temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad: Es el sentimiento de pertenencia a la organización y de que se es, un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Álvarez, H. (1993), plantea dentro de su modelo “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”, 24 factores incidentes en el clima organizacional, valorándolos en una escala de 1 a 10, donde uno representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima plenamente gratificante (García, M. 2009, pp. 53)

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

Lo innovador de esta propuesta, es que el instrumento permite indagar cuál o cuáles serían las posibles causas, según el encuestado, del por qué, el factor no se manifiesta de la forma ideal; permitiendo a los encuestados exponer sus opiniones al respecto. Así mismo, el instrumento permite la opción que el encuestado plantee sus sugerencias y contribuciones para mejorar aquellos factores que no se encuentran en la calificación ideal, información que adquiere un

enorme valor al momento de generar planes estratégicos y de impacto para los miembros de la organización.

Los autores Domínguez, A. y García, M. (2008), quienes retoman el Instrumento de Hernán Álvarez Londoño para el Diagnóstico del Clima Organizacional, realizan una actualización, adaptación y complementación del modelo, apuntando a identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento (García, M. 2009, pp. 53).

Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones:

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

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

3.1.4 Plan de Acción.

Es escasa la referencia en relación a los Planes de Acción, encontrando este concepto comúnmente asociado a los documentos de orden institucional en Colombia, puesto que, según lo hallado en la bibliografía, es un ejercicio usualmente empleado en el desarrollo de proyectos. En esta línea, el Ministerio de Salud plantea que “Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específico, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado” (Ministerio de Salud, 2014, Plan de Acción).

El plan lleva los siguientes elementos:

- Que se quiere alcanzar (objetivo)
- Cuánto se quiere lograr (cantidad y calidad)
- Cuándo se quiere lograr (en cuánto tiempo)
- En dónde se quiere realizar el programa (lugar)
- Con quién y con qué se desea lograrlo (personal, recursos financieros)
- Cómo saber si se está alcanzando el objetivo (evaluando el proceso)
- Cómo determinar si se logró el objetivo (evaluación de resultados)

De acuerdo con lo anterior, para que un plan pueda consolidarse es necesario tener objetivos claramente definidos, plantear una estrategia a implementar, realizar el seguimiento y evaluación del proceso y finalmente, evaluar los resultados.

Un desarrollo racional de planes de acción facilita la coordinación de actividades, guía a los participantes en la consecución de los objetivos y supone resultados más predecibles. Si se aplica debidamente, el desarrollo de un plan de acción permite “tener el proyecto bien sujeto”. (UNITAR, 2009, p. 7)

Los beneficios potenciales de una planificación racional son:

Compartir un mismo objetivo en el marco del plan de acción, lograr una mayor comprensión del proceso de planificación, conseguir una mayor transparencia en la planificación y aplicación (y evaluación) de un proyecto, anticipar, identificar y tratar las dificultades logísticas que vayan surgiendo; facilitar la comunicación, la coordinación, el compromiso y el trabajo en equipo; tener mayores posibilidades de recolectar fondos para un proyecto; obtener mayores resultados y optimizar el empleo de los recursos (especialmente el tiempo y el dinero); mantener altos los ánimos y la dedicación de los participantes; facilitar la aplicación sistemática y el seguimiento de un plan de acción; y facilitar una clara evaluación del impacto de un plan de acción. (UNITAR, 2009, p. 7)

3.2. Marco Contextual

La empresa GEMA (Gestión Empresarial y Medio Ambiente LTDA), tiene un reconocido prestigio en el Suroccidente Colombiano en materia ambiental, cuenta con más de 15 años de experiencia en la ejecución de proyectos de monitoreo ambiental, ingeniería ambiental y consultoría en sistemas de gestión integrados.

Está conformada por un equipo multidisciplinario de profesionales expertos en diferentes disciplinas como ingeniería ambiental, ingeniería sanitaria, ingeniería química, ingeniería industrial, ingeniería civil, ingeniería mecánica, abogados ambientalistas, con especializaciones o maestrías en calidad, ambiente, salud ocupacional, seguridad industrial.

Misión

Integrar soluciones sostenibles para nuestros clientes con Calidad, Eficiencia, Confiabilidad y Oportunidad, en los servicios de Monitoreo, Análisis de Laboratorio, Estudios y Construcción de Proyectos de Ingeniería Ambiental, así como Consultoría, Auditoría y Formación en Sistemas de Gestión.

Visión

Consolidarnos a nivel nacional como una opción costo-efectiva para nuestros clientes en la prestación de los Servicios de Laboratorio, Monitoreo, Ingeniería y Sistemas de Gestión.

Valores

- ✓ *Responsabilidad:* Cumplimiento de los compromisos, asumiendo las consecuencias de nuestros actos.
- ✓ *Servicio:* Actitud favorable para entregar un bien o una acción que satisfaga las necesidades de nuestro cliente interno y externo, en forma efectiva, amable y con calidad.
- ✓ *Respeto:* Relaciones humanas basadas en el buen trato y un ambiente de armonía.
- ✓ *Honestidad:* Actuar con franqueza y sinceridad. Ser honesto exige coraje para decir siempre la verdad y obrar en forma recta y clara.

Reseña Histórica

La historia de la empresa GEMA comienza en el año 1998, cuándo es fundada inicialmente con el nombre de *Ingeniería Ambiental de Procesos*, por un grupo de ingenieros químicos, que tenían la premisa de resolver los problemas ambientales desde “el proceso”; en el año 2000 se ejecuta el proyecto: “Implementación de sistemas de gestión ambiental en los sectores comercial, industrial y de servicios del Municipio de Cali” para el DAGMA, integrando a la organización expertos en sistemas de gestión y es por ello, que deciden modificar el nombre de la compañía a: Gestión Empresarial y Medio Ambiente LTDA – GEMA CONSULTORES.

En el año 2001 GEMA es aceptada en los programas nacionales CYGA (BID-ICONTEC), PNAC (SENA) y GAP (BID-ACOPÍ-CINSET) para brindar asesorías a nivel nacional en ISO 9001, ISO 14001 y Producción Más Limpia.

En el año 2002 la empresa participa como Consultores Ambientales del Programa Gestión Ambiental Más Productividad – GAP – ACOPI; en el 2004 se consolida el portafolio de servicios

con el logro de la certificación de SGS bajo el estándar internacional ISO 9001. En el año 2007 realizan la afiliación de GEMA a la ANDI y desde entonces participa en los comités de Medio Ambiente, Salud y Seguridad, Gestión Humana, Finanzas, entre otros. En el 2008, la empresa alcanza la acreditación ISO 17025 otorgada por el IDEAM en el Recurso AGUA (5) y la ACEPTACIÓN en la Matriz Aire. El año 2011, se abre la Sede de la Regional Antioquia y extiende la Acreditación a 56 Parámetros.

En el año 2012 fue la consolidación del Sistema de Información y Comunicación de GEMA y el logro de licitaciones con AMVA y CORANTIOQUIA en Evaluación de Emisiones Atmosféricas.

Políticas Corporativas

GEMA ha implementado su Sistema de Gestión de Calidad bajo las normas internacionales ISO 9001 e ISO 17025, con lo cual entiende y satisface las necesidades de sus Clientes, superando sus expectativas, basados en los siguientes compromisos:

- ✓ Uso eficiente de los recursos y contribución a la gestión del Cliente durante la prestación del servicio.
- ✓ Aumento de la Fidelidad del Cliente.
- ✓ Vocación de servicio al Cliente.
- ✓ Aplicación de estándares de calidad de clase mundial.
- ✓ Conocimiento y aplicación de nuevas tecnologías y normas para la prestación de servicios y mejora continua del sistema de gestión.

4 Resultados

4.1. Análisis y Diagnóstico del Clima Organizacional Gestión Empresarial y Medio Ambiente Ltda. (GEMA).

4.1.1 Definición de la Herramienta

Para el desarrollo del siguiente estudio de Clima Organizacional de la empresa Gema Consultores, se acogió la propuesta metodológica de Domínguez y García (2008), a través del uso del Instrumento que propusieron para el Diagnóstico del Clima Organizacional, considerando que ofrece una información más amplia, no sólo respecto a las percepciones de los colaboradores, sino además, sobre las causas y posibles soluciones de mejora, para cada dimensión evaluada.

Con autorización de la investigadora Mónica García, se realizó una modificación al instrumento, disminuyendo el número de dimensiones de medición de 27 a 24, considerando que la evaluación de dichas dimensiones, permitía tener información suficiente para caracterizar el Clima de la Empresa.

De esta manera, el instrumento a modo de encuesta, se centró en las siguientes 24 dimensiones del Clima Organizacional:

- *Plan Estratégico de Desarrollo:* El plan estratégico se refiere a las directrices de nivel estratégico de la organización, entendiendo que el nivel estratégico organiza las prioridades y se convierte en el marco de referencias de los principales elementos orientadores de las acciones de cada colaborador.

- *Estructura Organizacional:* La estructura Organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, las relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.
- *Compensación:* La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como empleados de la organización.
- *Participación:* La participación se refiere a la posibilidad de tener información pertinente, capacidad de expresarse libremente y hacer parte de las decisiones referentes a su puesto de trabajo.
- *Las instalaciones y elementos de trabajo:* Las instalaciones y elementos de trabajo se refieren al sistema de equipos y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización.
- *Cooperación:* La cooperación se refiere a la colaboración entre personas y áreas para realizar una función de forma más eficaz que si se mantuviesen independientes.
- *Liderazgo Directivo:* El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos, por parte del equipo Gerencial.
- *Liderazgo en el Jefe Inmediato:* El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos, por parte del jefe inmediato.
- *Desarrollo Personal y Profesional:* El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para

conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.

- *Relaciones Interpersonales:* Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.
- *Solución de Conflictos:* La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.
- *Reconocimiento:* El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo.
- *Trabajo en Equipo:* El trabajo en equipo se define como la conformación de un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que trabajan por un objetivo común siendo mutuamente responsables de su realización.
- *Procesos y Procedimientos:* Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.
- *Evaluación del Desempeño:* La evaluación del desempeño se refiere al proceso de evaluar a los individuos, con el fin de llegar a decisiones objetivas de recursos humanos, jugando un papel importante en el control del comportamiento, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

- *Inducción:* La inducción se refiere al proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo.
- *Identidad e Imagen:* La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus empleados y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la organización.
- *Grupos Informales:* Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, son formados naturalmente por el entorno laboral por voluntad propia, que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores.
- *Valores:* Valores se define como algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas que crean una inclinación a la acción, igualmente son los que determinan el carácter de la organización.
- *Balance Vida-Trabajo:* El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente prioridades.
- *Socialización:* La socialización se refiere a proporcionar la información básica al empleado sobre los cambios que le permite adaptarse a la organización.
- *Toma de Decisiones:* La toma de decisiones es el proceso por medio del cual se definen las acciones a tomar frente a una situación. Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de

acuerdo. El consenso 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. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría.

- *Comunicación y Retroalimentación:* La Comunicación y la retroalimentación se define como el proceso de transmisión de la información y la capacidad de conocer con alguna frecuencia la opinión respetuosa por parte de los demás, además la capacidad de expresar su propia opinión con respeto.
- *Trabajo Gratificante:* El trabajo gratificante se define como la posibilidad de hacer parte de un trabajo que le guste, que le permita desarrollar sus habilidades y capacidades, y alcanzar objetivos desafiantes.

4.1.2 Población Encuestada

Gestión Empresarial y Medio Ambiente Ltda. (GEMA), contaba a la fecha del estudio con un total de 22 personas entre personal administrativo-comercial y personal de laboratorio-Ingeniería laborando en la sede de Cali. Los datos de la población objeto se presentan a continuación:

Tabla 3: *Universo o Población Objeto de Investigación*

POBLACION OBJETO DE INVESTIGACION		
SEDE	RESPONDIERON	PORCENTAJE
CALI	22	100%

Fuente: Elaboración Propia

De la población total se recibieron las 22 encuestas que equivalen al 100% de la población. En el siguiente cuadro se presenta el porcentaje equivalente de la población encuestada por área de la compañía.

Tabla 4: *Población Encuestada por Áreas*

POBLACION ENCUESTADA POR AREAS		
MUESTRA X AREAS DE LA COMPAÑÍA	RESPONDIERON	PORCENTAJE
INGENIERIA Y LABORATORIO	14	64%
ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL	8	36%

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se presentan los cuadros con la distribución de la muestra por Nivel Educativo, por rango de antigüedad y por rango de edad:

Tabla 5: *Distribución por Nivel Educativo*

MUESTRA POR NIVEL EDUCATIVO		
NIVEL EDUCATIVO	RESPONDIERON	PORCENTAJE
BACHICHER	2	9%
TECNICO	1	5%
TECNOLOGO	8	36%
PROFESIONAL	9	41%
POSTGRADO	2	9%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6: *Distribución por Rango de Antigüedad*

MUESTRA POR RANGO DE ANTIGÜEDAD		
RANGO DE ANTIGÜEDAD	RESPONDIERON	PORCENTAJE
MENOR A 1 AÑO	6	27%
ENTRE 1 Y 3 AÑOS	12	55%
MAS DE 3 AÑOS	4	18%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7: *Distribución por Rango de Edad*

MUESTRA POR RANGO DE EDAD		
RANGO DE EDAD	RESPONDIERON	PORCENTAJE
MENOR DE 25 AÑOS	9	41%
ENTRE 26 Y 35 AÑOS	11	50%
ENTRE 36 Y 45 AÑOS	2	9%
MAYOR DE 46 AÑOS	0	0%

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3 Análisis y Resultados.

4.1.1.1 *Diagnostico General.*

Con el propósito de obtener información general respecto a cada una de las 24 dimensiones evaluadas, se procedió a hallar el promedio para cada una de ellas; posteriormente se calculó el promedio de los promedios obtenidos por las dimensiones, para luego hallar el valor general de calificación del clima organizacional en la compañía Gestión Empresarial y Medio Ambiente Ltda. (GEMA).

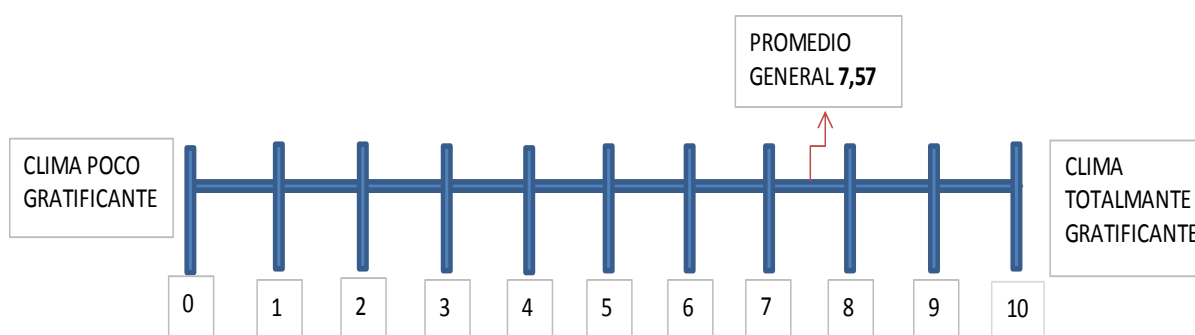


Ilustración 2: Perfil General Clima Organizacional GEMA Ltda.

Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica, se puede apreciar que el Promedio General del Clima Organizacional en Gestión Empresarial y Medio Ambiente Ltda. (GEMA) es de **7,48**, valoración que corresponde a una calificación cualitativa de “A Mejorar”. La ilustración No. 2, presenta la ubicación de esta calificación, en el continuo de la escala de 0 a 10 definida para la medición de cada variable.

A continuación, se presenta el cuadro del Perfil General por Dimensión Clima Organizacional en Gestión Empresarial y Medio Ambiente Ltda. (GEMA), que reúne los resultados obtenidos para cada dimensión.

Tabla 8: *Perfil General por Dimensión Clima Organizacional GEMA Ltda.*

PERFIL GENERAL POR DIMENSION				
	DIMENSION	PROMEDIO	MODA	DESVIACION
1	PLAN ESTRATEGICO	8,50	8	4,40
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6,23	5	3,33
3	COMPENSACION	6,95	10	4,00
4	PARTICIPACION	7,36	6	3,85
5	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	6,77	9	3,67
6	COOPERACION	9,09	9	4,64
7	LIDERAZGO DIRECTIVO	5,41	4	2,99
8	LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	6,77	7	3,52
9	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	7,55	10	4,03
10	RELACIONES INTERPERSONALES	9,32	10	4,53
11	SOLUCION DE CONFLICTOS	8,60	9	4,45
12	RECONOCIMIENTO	5,36	7	3,09
13	TRABAJO EN EQUIPO	8,19	7	4,20
14	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	7,85	8	4,12
15	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	7,90	9	4,13
16	INDUCCION	5,71	9	3,63
17	IDENTIDAD E IMAGEN	7,95	7	4,03
18	GRUPOS INFORMALES	7,82	10	4,44
19	VALORES	9,05	10	4,58
20	BALANCE VIDA TRABAJO	6,05	7	3,32
21	SOCIALIZACION	8,52	10	4,37
22	TOMA DE DESICIONES	6,52	8	3,65
23	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	7,77	10	3,97
24	TRABAJO GRATIFICANTE	8,36	8	4,39
PROMEDIO GENERAL		7,48		

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro expuesto anteriormente, se puede apreciar que los promedios individuales por dimensión, ninguno alcanza el nivel 10 que corresponde a una calificación excelente; esto quiere decir, que dentro de las dimensiones evaluadas son pocos los trabajadores que se sienten plenamente satisfechos con alguna de las dimensiones evaluadas; de igual manera no se encuentra ningún promedio que se ubique en el rango entre 0.0 y 5.0 y que corresponde a una calificación por debajo del rango medio, lo que quiere decir que hay condiciones favorables, con la posibilidad de mejorar con respecto al clima organizacional de la compañía.

La dimensión mejor valorada es la dimensión “Relaciones Interpersonales” con un promedio de 9,32 en la escala cuantitativa, que equivale a “Favorable” en la escala cualitativa. Esta dimensión representa la mayor fortaleza con la que cuenta GEMA Ltda. Respecto a su clima organizacional.

Por otro lado, las dimensiones con menor calificación son “Reconocimiento”, “Liderazgo Directivo”, “Inducción” con un promedio por debajo de 6.0 y que corresponde a “Desfavorable” en la escala cualitativa, lo que implica que las personas se sienten insatisfechas de manera significativa con respecto a estos procesos.

Respecto a la moda del perfil general, se observa que 7 de las 24 dimensiones tienen como moda un valor de 10, esto quiere decir que es el valor que más se repite entre las dimensiones evaluadas, pero no es un dato suficiente para afirmar que el clima organizacional este en un estado favorable. Las dimensiones con mayor dispersión en sus respuestas son “Cooperación” y “valores”, con una desviación estándar de 4,64 y 4, 58 respectivamente y la dimensión con menor

dispersión, es decir la respuesta más homogénea es “Liderazgo directivo” con una desviación estándar de 2,99.

A continuación se muestra la gráfica correspondiente al perfil general del clima organizacional de GEMA Ltda., en el que se pueden apreciar los promedios obtenidos en cada dimensión y el promedio general el cual corresponde a 7,48 en la escala cuantitativa.

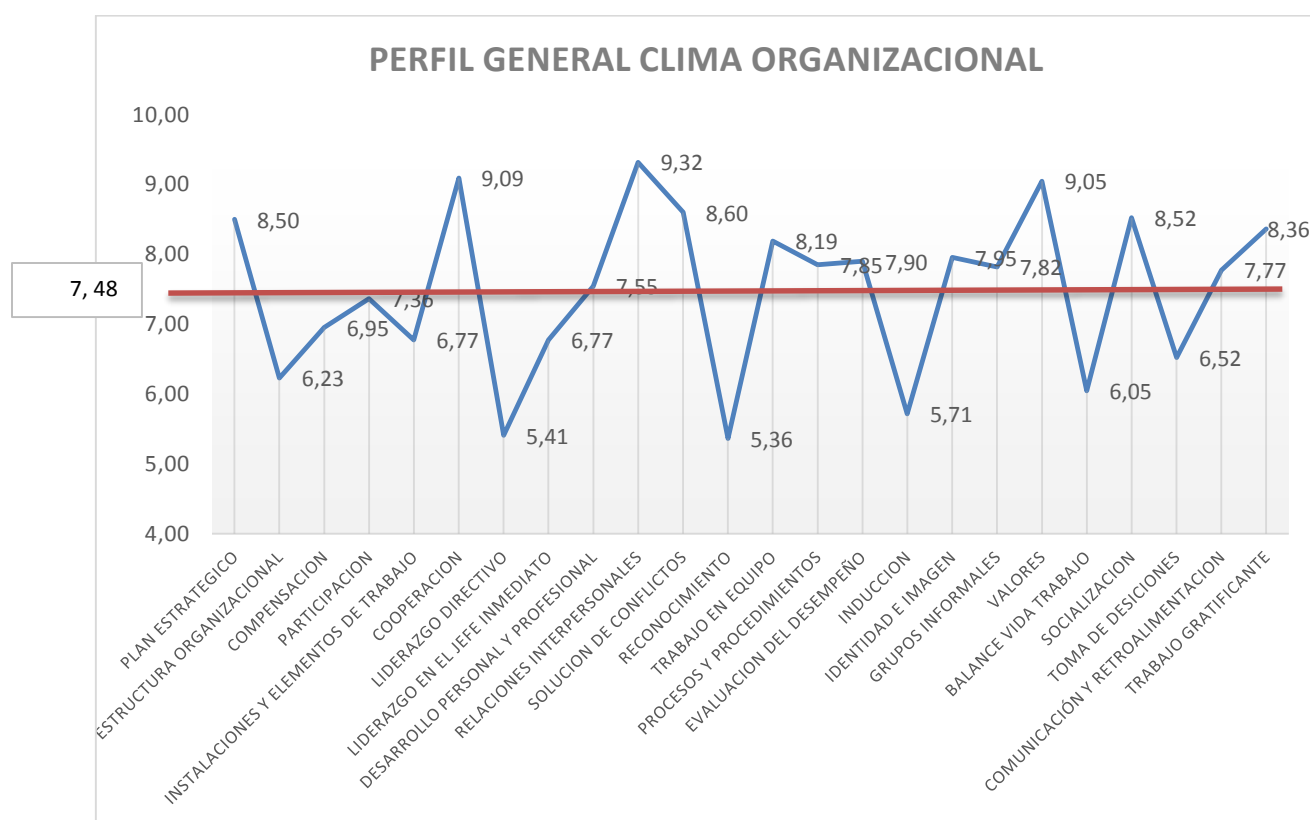


Ilustración 3: Perfil General Clima Organizacional GEMA Ltda.

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1.2 *Análisis por Dimensión.*

En este análisis se detalla cada dimensión, exponiendo su definición, cuál fue su resultado cuantitativo obtenido con base al análisis estadístico de los datos y como se enmarcan dichos resultados desde el punto de vista cualitativo del estudio.

A continuación, aparece una ilustración que muestra la frecuencia, es decir, cómo se distribuyen las respuestas de acuerdo al número de personas que contestaron la encuesta y la distribución porcentual de los resultados, de acuerdo al rango en el que se encuentran las calificaciones registradas.

Posteriormente y teniendo en cuenta que los colaboradores tuvieron la oportunidad de identificar una o más causas por las cuales la dimensión no alcanzaba su calificación óptima, se exhiben en tabla, las “causas posibles” señaladas para el resultado de cada dimensión. Es importante resaltar que en el cuadro donde se presentan las causas y su número de frecuencia, se encuentra la expresión FVR que se refiere a cuantas personas calificaron la dimensión como favorable, con el objetivo de comparar cuantas personas perciben la dimensión como optima y qué brechas existen con relación a las causas por las cuales otras personas no la calificaron en el nivel máximo.

Finalmente, aparece una tabla que contiene comentarios adicionales y las propuestas manifestadas por los participantes, para la mejora de la dimensión en la empresa. Los números que aparecen en la casilla de frecuencia en este cuadro, corresponden al número de personas que coincidieron al proponer la solución que se debía aplicar.

4.1.1.2.1 Dimensión Plan Estratégico.

El plan estratégico se refiere a las directrices de nivel estratégico de la organización, entendiendo que el nivel estratégico organiza las prioridades y se convierte en el marco de referencias de los principales elementos orientadores de las acciones de cada colaborador.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 8,5 en el promedio sitúa a la dimensión “Plan Estratégico” en el rango correspondiente a “Favorable”, con una moda de 8,0 y una desviación estándar de 4,40.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

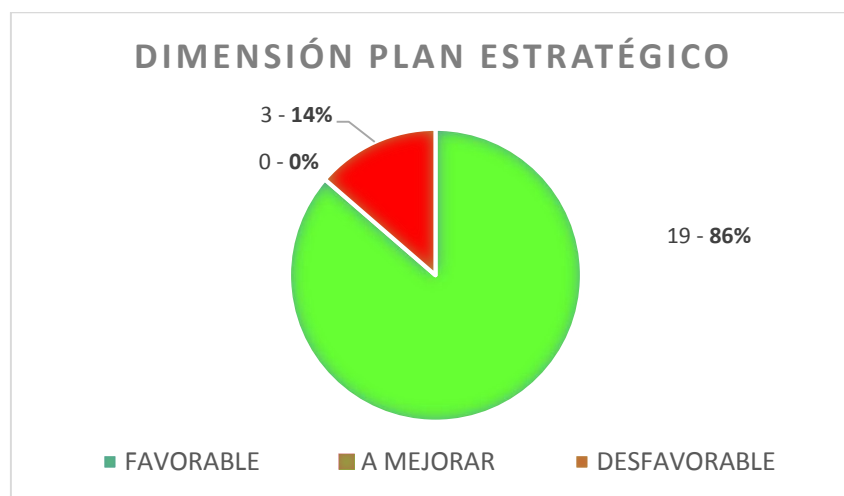


Ilustración 4: Análisis Porcentual en la Dimensión Plan Estratégico.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración anterior, el 86,36% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 19 personas, califican la dimensión como

“Favorable” y solo 3 de los encuestados, que corresponden al 14%, calificó como “desfavorable”.

Este es un aspecto positivo, pues refleja la gestión realizada al interior de la organización en esta dimensión por parte de la gerencia.

La dimensión “Plan Estratégico” es una de las que más aceptación tiene en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos, siendo ésta la dimensión que representa una de las mayores fortalezas de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Plan Estratégico” pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 8: *Causas de la Dimensión Plan Estratégico*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	PORCENTAJE
FVR	FAVORABLE	19	86,36%
A	No conozco el plan estratégico	0	0,00%
B	No tengo claro el plan estratégico	6	27,27%
C	Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican	9	40,91%
D	Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente	0	0,00%
E	No me identifico con el plan estratégico	0	0,00%
F	Lo conozco pero no sé cómo aportarle desde mi trabajo	0	0,00%
G	Otras causas. Cuales?	0	0,00%

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla No. 8, se puede apreciar que son pocas las causas identificadas como desfavorables, sin embargo la que más se destaca es la correspondiente a que, “con frecuencia se presentan cambios en diferentes aspectos que no se comunican”.

Para esta dimensión se registraron insatisfacciones por parte de algunos colaboradores en cuanto a la falta de planeación estratégica. A continuación se presentan comentarios o soluciones propuestas en esta dimensión:

Tabla 9: *Soluciones propuestas Dimensión Plan Estratégico*

<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>	
VALORES	FRE
Tener una planeación realmente efectiva con los líderes de cada proceso, donde se establezcan metas alcanzables y que no se modifiquen a antojo de la gerencia.	2
Paulatinamente me entero de funciones adicionales que debo realizar, las cuales no estaban contempladas desde un principio para el cargo. Esto me distrae de las labores que considero prioritarias	1
Creo que cuando una persona ingresa a la empresa a laborar, deben de explicarle los plazos o estrategias que la empresa tiene por lograr.	1
Tener en cuenta a cada miembro de la organización.	2
Dar a conocer más frecuente cómo funciona el SIG de GEMA.	1
Cuando se necesite un recurso no se gestiona rápido.	2
Capacitación del punto de vista del proceso.	1
Mayor solidez en el plan estratégico y un componente de comunicación relevante el cual informe cualquier cambio.	1

Fuente: Elaboración Propia

Estas soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, consideran se deberían llevar a cabo para mejorar en esta dimensión en particular.

4.1.1.2.2 Dimensión Estructura Organizacional.

La estructura Organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, las relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 6,23 en el promedio sitúa a la dimensión “Estructura Organizacional” en el rango correspondiente a “Desfavorable”, con una moda de 5,0 y una desviación estándar de 3.33.

Las respuestas obtenidas al evaluar la dimensión, se presentan en la siguiente gráfica:

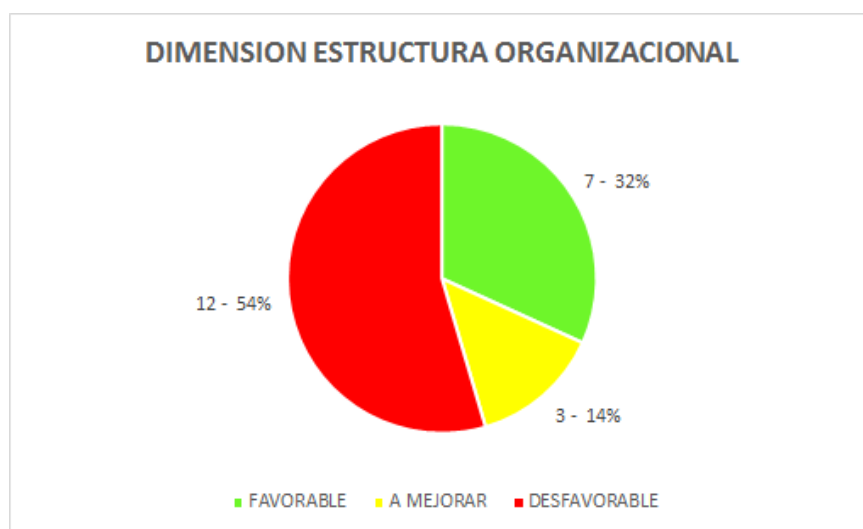


Ilustración 5: Análisis Porcentual en la Dimensión Estructura Organizacional.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración anterior, el 31,82 % de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 7 personas, califican la dimensión como

“Favorable”, el 54,55 % de los colaboradores participantes que corresponden a 12 personas, califican la dimensión como “Desfavorable” y solo 3 de los encuestados que equivalen al 13,64%, calificó como “A mejorar”. Este es un aspecto negativo, pues refleja que la percepción de la estructura de la organización no está bien definida en los trabajadores.

La dimensión “Estructura Organizacional” es una de las que menos tiene aceptación en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos, siendo ésta la dimensión que representa una de las mayores debilidades de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento permitieron que la dimensión “Estructura Organizacional” pudiese catalogarse como “Desfavorable” son presentadas a continuación:

Tabla 10: *Causas de la Dimensión Estructura Organizacional*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	7	31,82%
A	Las funciones de las personas son muy especializadas lo que dificulta su integración.	0	0,00%
B	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.	0	0,00%
C	No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración sobre las áreas.	2	9,09%
D	Hay demasiada formalidad	2	9,09%
E	Para cualquier decisión se depende totalmente de la gerencia general, desconociendo los otros niveles jerárquicos.	18	81,82%
F	Hay demasiada informalidad no existen conductos regulares.	0	0,00%
G	Otras causas. Cuales?	0	0,00%

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro de la dimensión “Estructura Organizacional”, se puede apreciar que hay una causa que se destaca y es la correspondiente a que “Para cualquier decisión se depende totalmente de la gerencia general, desconociendo los otros niveles jerárquicos”.

Para esta dimensión se registraron comentarios y soluciones por parte de algunos colaboradores, los cuales se presentan a continuación:

Tabla 11: *Soluciones propuestas Dimensión Plan Estratégico*

SOLUCIONES PROPUESTAS	
VALORES	FRECUENCIA
La gerencia no delega y no tiene capacidad de respuesta, por lo cual los temas se represan y la empresa no avanza. Implementar plan de delegación de responsabilidad y decisión.	1
Definir claramente hasta qué punto toma decisiones un colaborador. Descentralizar el poder de toma de decisiones y manejo de información.	2
Tener fluidez en los desarrollos de las actividades, delegación, procesos, permisos, es importante mantener control, pero se exceden en los métodos.	1
Se debería facilitar la comunicación entre las diferentes áreas puesto que el hecho de mantenerlas tan aisladas en muchas ocasiones entorpece algún proceso. Se debería a mediano plazo empezar a delegar algunas decisiones, puesto que todo está supeditado al concepto del gerente genera retrasos en los procesos.	1
Si cada persona tiene un cargo distinto a otro y su jerarquía es distinta se deberá tomar decisiones sin la autorización de la gerencia general ya que algunas decisiones no las veo muy importantes y así se respeta el nivel de cada persona.	1
Cada uno de la organización sabe cuál es la red que le toca, y para mí es claro que tenemos que esperar totalmente de las decisiones de la gerencia.	1
En efecto hay procesos que no cuentan con la suficiente autonomía para dar una respuesta oportuna.	1
Gerencia debería darle autorización de decidir ciertos criterios jerárquicos.	2
EL líder de cada área no tiene libre decisión, todo tienen que consultarlo a la alta gerencia.	1
Participación del personal en la toma de decisiones.	1
Descentralizar los procesos para tener mayor dinamismo.	2
Delegar algunas funciones y tareas para agilizar los procesos.	2

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.1.2.3 Dimensión Compensación.

La Compensación se define como todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo (como salario, incentivos y beneficios representados en becas, subsidios, apoyo de estudios, entre otros) como empleados de la organización.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 6,95 en el promedio sitúa a la dimensión “Compensación” en el rango correspondiente “A Mejorar”, con una moda de 10,0 y una desviación estándar de 4,00.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente gráfica:

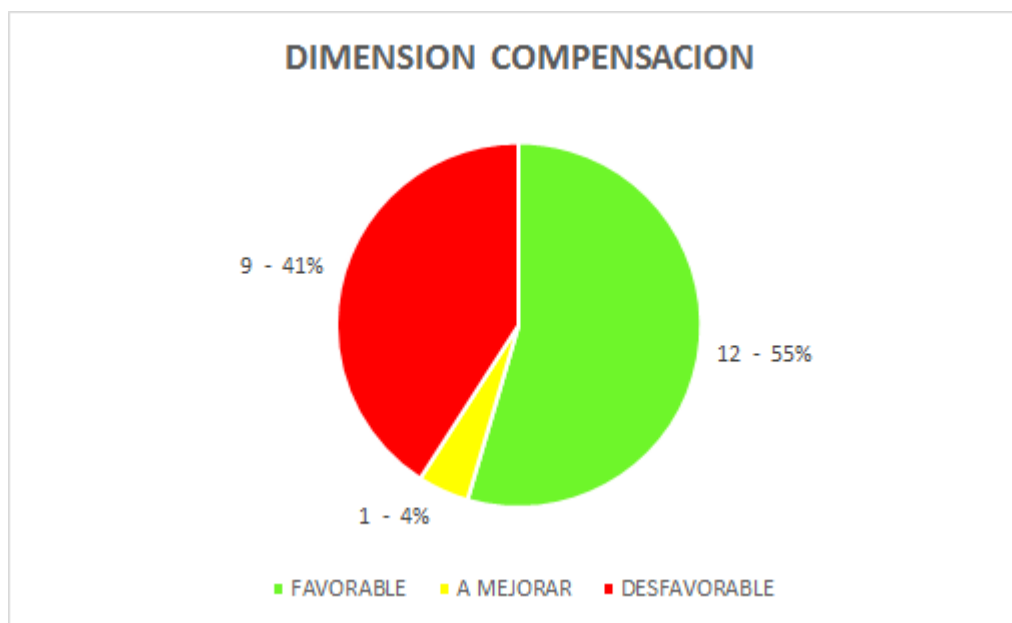


Ilustración 6: Análisis Porcentual en la Dimensión Compensación.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración, el 54,55% de los colaboradores, correspondiente a 12 personas, califican la dimensión como “Favorable”, el 40,91% de los encuestados que corresponden a 9 personas la califican como “Desfavorable” y solo 1 de los encuestados, la calificó como “A mejorar”. Este es un aspecto que refleja que están divididas las opiniones con respecto a esta dimensión y por eso el promedio se sitúa en un concepto A Mejorar.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Compensación” pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 12: *Causas de la Dimensión Compensación*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	PORC
FVR	FAVORABLE	12	54,55%
A	La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo.	5	22,73%
B	Frente al mercado laboral, considero que mi compensación es baja.	5	22,73%
C	La organización no ha dado a conocer el plan de compensación.	0	0,00%
D	No conozco el plan de compensación acorde a mi cargo.	1	4,55%
E	Otras causas. Cuales?	2	9,09%

Fuente: Elaboración Propia.

En la tabla anterior, se puede apreciar que son equitativas las causas identificadas como favorables y desfavorables, sin embargo, la que más se destaca es la correspondiente a que “La compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo”.

A continuación se presentan soluciones y comentarios identificados en esta dimensión:

Tabla 13: *Soluciones propuestas Dimensión Compensación*

<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>	
VALORES	FRE
Por el nivel de estudios manejar otra escala salarial. A medida que se introduzcan nuevas funciones al cargo, incrementar en su debida proporción la compensación. Incrementar funciones a medida que surgen necesidades en la empresa.	1
No existe compensación, incentivos o apoyos adicionales al salario por logros, objetivos y/o alcances obtenidos.	2
No pago de horas extras pero prácticamente exigencia de las mismas, estas deberían tenerse en cuenta porque es el tiempo del personal.	1
Por las labores que hago en la compañía, no tengo claro el plan de compensación, creo que deberían explicármelo con más detalle.	1
Creo que todos y cada uno merece y necesita un muy buen sueldo, más si tiene muchas funciones y no son bien remuneradas.	1
Motivar más al personal.	2
A veces realizan descuentos injustos y no son avisados	2
Incentivos no solo salarial si no también personal.	1

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.1.2.4 Dimensión Participación.

La participación se refiere a la posibilidad de tener información pertinente, capacidad de expresarse libremente y hacer parte de las decisiones referentes a su puesto de trabajo.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 7,36 en el promedio sitúa a la dimensión “Participación” en el rango correspondiente “A Mejorar”, con una moda de 6,0 y una desviación estándar de 3,85.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

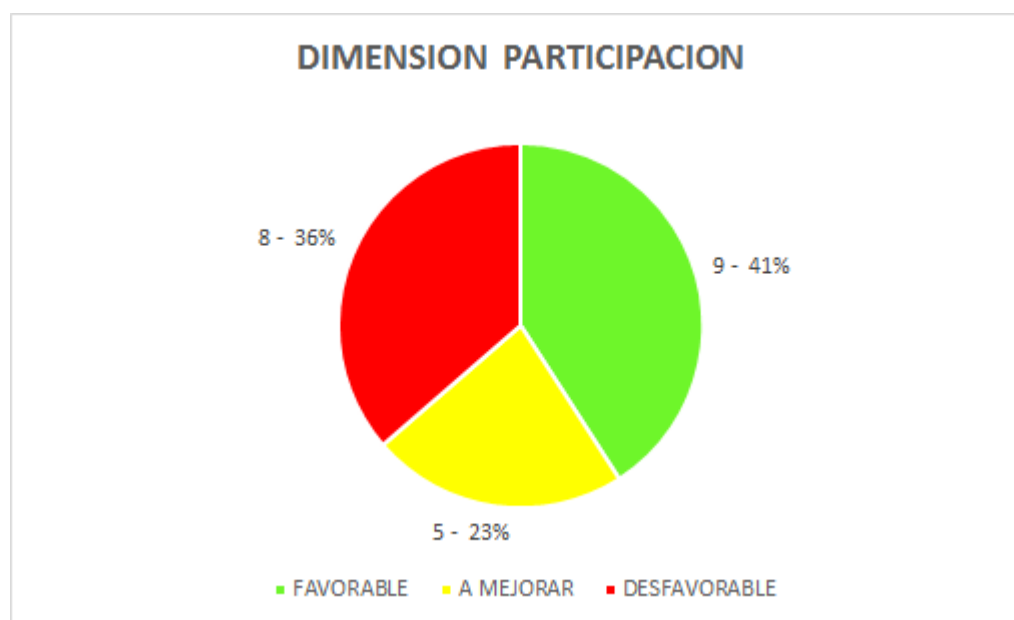


Ilustración 7: Análisis Porcentual en la Dimensión Participación.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración anterior, la dimensión “Participación”, el 40,91% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 9 personas, califican la dimensión como “Favorable”, el 36,36 % de los encuestados que corresponden a 8 encuestados la califican como “Desfavorable” y solo 5 de los encuestados (23%), calificó como “A Mejorar”.

La dimensión “Participación” está en el rango medio en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos, siendo ésta una dimensión que no representa ni fortalezas ni debilidades de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Participación” pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 14: *Causas propuestas Dimensión Participación*

<u>CAUSAS DE LA DIMENSION</u>			
	CAUSAS	FRE	PORCENTAJE
FVR	FAVORABLE	9	40,91%
A	Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	5	22,73%
B	Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	5	22,73%
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	0	0,00%
D	Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	7	31,82%
E	Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones.	3	13,64%
F	Otras causas. Cuales?	0	0,00%

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro de la dimensión “Participación”, se puede apreciar que son equitativas las causas identificadas como favorables y desfavorables, sin embargo, la que más se destaca es la correspondiente a que “Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones”.

Para esta dimensión se registraron otros comentarios y propuestas por parte de algunos colaboradores, las cuales, se presentan a continuación:

Tabla 14: *Soluciones propuestas Dimensión Participación*

<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>	
VALORES	FREC.
Para la toma de decisiones de mi área, casi no se consulta, o las propuestas poco son tenidas en cuenta. Ser más receptivos de las iniciativas del personal en ocasiones se genera el espacio y no se aprovecha.	1
Cualquier decisión de programa del personal canalizado a través del canal de procesos y proyectos. Novedades sobre los equipos e insumos reportarlas cuando ocurren. Si se implementan nuevas herramientas se realicen capacitaciones, se construyen o manden formatos, procesos, guías relacionados con ingeniería.	1
Consolidar un equipo de trabajo donde cada uno tenga similar porcentaje de participación.	1
Creo que deberían de preguntar a los empleados antes de tomar una decisión por parte de los directivos.	1
Ya están tomadas las decisiones y espera uno que antes de preguntar si le parece bien.	2
Para la toma de decisiones, consultar primero con los ingenieros de proyectos	2
Una participación más sólida en las decisiones que involucran mi área de trabajo.	2
Mas divulgación de las actividades que se van a realizar o cambiar. Socialización para poder dar la opinión y estar enterados.	1

Fuente: Elaboración Propia

Estas soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore en esta dimensión en particular.

4.1.1.2.5 *Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo.*

Las instalaciones y elementos de trabajo se refieren al sistema de equipos y servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 6,77 en el promedio sitúa a la dimensión “Instalaciones y Elementos de Trabajo” en el rango correspondiente “A Mejorar”, con una moda de 9,0 y una desviación estándar de 3,67.

La siguiente gráfica muestra el comportamiento de la dimensión:

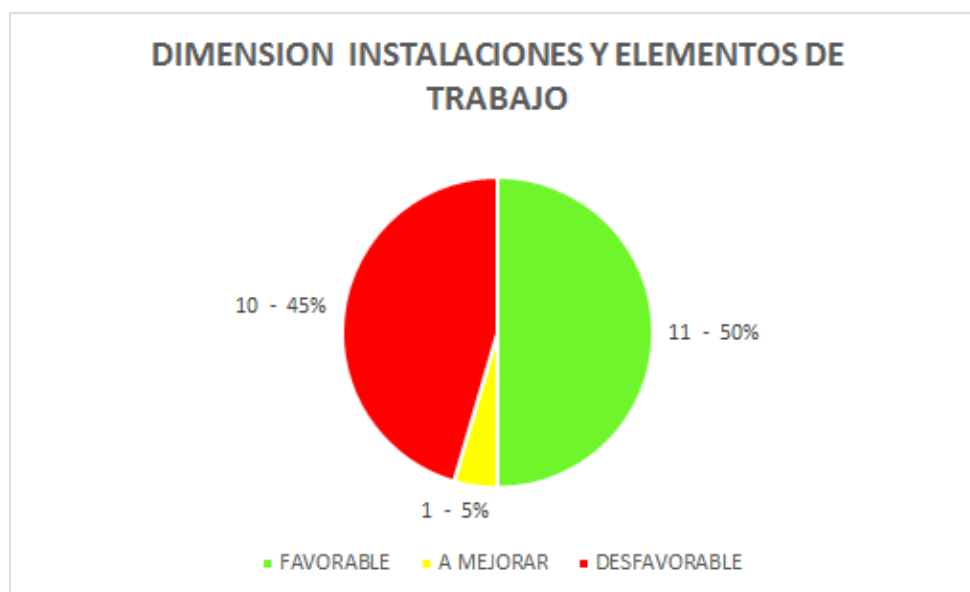


Ilustración 8: Análisis Porcentual en la Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Instalaciones y Elementos de Trabajo”, el 50% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 11 personas, califican la dimensión como “Favorable”, el 45,45% de los encuestados que corresponden a 10 personas la califican como “Desfavorable” y solo 1 de los encuestados, calificó como “A Mejorar”. Este es un aspecto que coloca a esta dimensión un poco por debajo del promedio general, pero, que en la escala cuantitativa la presenta como A Mejorar, lo que

sugiere que la dirección se debe preocuparse por mejorar los espacios, equipos y elementos para el trabajo de los colaboradores en la organización.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Instalaciones y Elementos de Trabajo” pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 15: *Causas de la Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FR	POR
FVR	FAVORABLE	11	50,00%
A	Las instalaciones no son funcionales	10	45,45%
B	Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria.	3	13,64%
C	Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos o limitados.	4	18,18%
D	La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	0	0,00%
E	No se cuenta con los recursos necesarios que permitan desarrollar el trabajo con calidad.	3	13,64%
F	Otras causas. Cuales?	2	9,09%

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro de la dimensión “Instalaciones y Elementos de Trabajo”, se puede apreciar que son bastantes las causas identificadas como desfavorables, sin embargo, la que más se destaca es la correspondiente a que “Las instalaciones no son funcionales”.

Para esta dimensión se registraron insatisfacciones por parte de algunos colaboradores en cuanto a la falta de instalaciones y elementos de trabajo. A continuación se presentan otras causas o comentarios y soluciones identificados en esta dimensión:

Tabla 16: *Soluciones propuestas Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo*

VALORES	FREC.
Falta mejor calidad en el aseo de la cafetería y los insumos de los baños son escasos. Planear y coordinar mejor temas administración interna.	1
Establecer un espacio adecuado de almacenamiento para los equipos. Nombrar un responsable del almacén. Para los equipos de monitoreo no se cuenta con un almacén y un responsable directo.	1
En la actualidad las instalaciones físicas no se adecuan del todo a lo demandado para el óptimo trabajo y funcionamiento de los equipos eléctricos e informáticos.	2
En la compañía se encuentran los equipos necesarios para realizar cualquier labor, solo es que son limitados son muy pocos, la idea es que tenga más.	1
Me parece que son muy pocos los cambios que hay que aplicar, seria cada área más amplia.	2
"Trabaje con lo que hay" Es bueno optimizar recursos pero hay cosas, elementos y demás que son necesarios para desarrollar diversas actividades.	1
Evaluar las finanzas y establecer medidas para que financieramente se pueda comprar más equipos.	1
Falta un vestier cómodo, no hay pc para auxiliares.	2
Mejor estructura en el laboratorio con normas de seguridad.	1
Instalaciones adecuadas para los equipos, instalaciones adecuadas para los elementos de protección personal.	1

Fuente: Elaboración Propia

Estas soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, consideran se debería llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejorara en esta dimensión en particular.

4.1.1.2.6 Dimensión Cooperación.

La cooperación se refiere a la colaboración entre personas y áreas para realizar una función de forma más eficaz que si se mantuviesen independientes.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 9,09 en el promedio sitúa a la dimensión “Cooperación” en el rango correspondiente a “Favorable”, con una moda de 9,0 y una desviación estándar de 4,64. El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

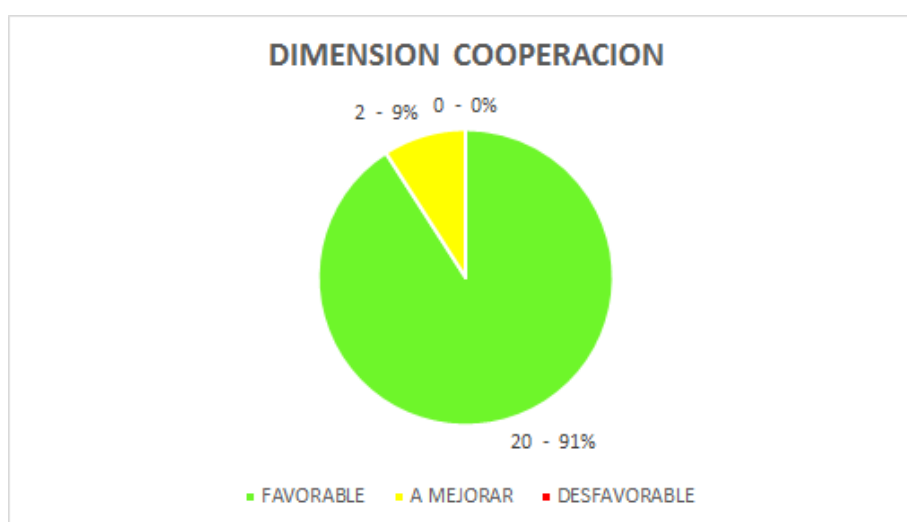


Ilustración 9: Análisis Porcentual en la Dimensión Cooperación.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Cooperación”, el 90,91% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 20 personas, califican la dimensión como “Favorable” y solo 2 de los encuestados, calificó como “A Mejorar”. Este es un aspecto positivo, pues refleja la gestión realizada al interior de la organización en esta dimensión.

La dimensión “Cooperación” es la segunda que más aceptación tiene en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos, siendo ésta la dimensión que representa una de las mayores fortalezas de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Cooperación” pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 17: *Causas de la Dimensión Cooperación*

<u>CAUSAS DE LA DIMENSION</u>			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	20	90,91%
A	Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	0	0,00%
B	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	0	0,00%
C	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.	1	4,55%
D	La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación entre las áreas.	1	4,55%
E	Las áreas son medidas de manera independiente y eso no facilita la colaboración entre ellas.	1	4,55%
F	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	7	31,82%
G	Otras causas. Cuales?	3	13,64%

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro de la dimensión “Cooperación”, se puede apreciar que son pocas las causas identificadas como desfavorables, sin embargo la que más se destaca es la correspondiente a que “Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes”.

A continuación se presentan otros comentarios y soluciones identificados en esta dimensión:

Tabla 18: *Soluciones propuestas Dimensión Cooperación*

SOLUCIONES PROPUESTAS	
VALORES	FRE
En algunos casos los contratistas no se involucran demasiado en temas generales de la empresa. Involucrar más a los contratistas tanto en la planeación como en todas las actividades de la empresa.	1
La empresa plantea una estructura por procesos, velar porque se cumpla y se respete dicho sistema de organización. Implementar herramientas tecnológicas que faciliten la integración del personal y de la información. Restricciones desde los procedimientos y herramientas tecnológicas para conocer sobre los procesos de las demás áreas. Monopolio de la información.	1
Aunque se percibe colaboración y solidaridad entre la mayoría de los procesos, en muchas ocasiones los directivos se excluyen o crean una barrera imaginaria que impide tener un plus en la colaboración organizacional.	1
En la compañía se ve mucha cooperación entre todos para alcanzar los objetivos de la empresa.	2
Si hay mucho compañerismo entre todos los colaboradores de la empresa.	1
Solo en ocasiones donde se compromete en algo urgente. No se tienen en cuenta las contraindicaciones que eso conlleva.	1
Debe haber más comunicación abierta y confiable.	2
Prima el miedo a ser juzgados por posibles errores que se pueden cometer y las medidas que se puedan realizar contra ellos. La gerencia no debe ser tan severa y debe ser más justa a la hora de encontrar las causas. La parte administrativa debe permitir ser corregida y aceptar sus errores.	1
A veces las otras áreas interfieren en los tiempos de algunos monitoreo	1

Fuente: Elaboración Propia

Estas soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, consideran se debería llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejorara en esta dimensión en particular.

4.1.1.2.7 Dimensión Liderazgo Directivo.

El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos, por parte del equipo Gerencial.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 5,41 en el promedio sitúa a la dimensión “Liderazgo Directivo” en el rango correspondiente “Desfavorable”, con una moda de 4,0 y una desviación estándar de 2,99. El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

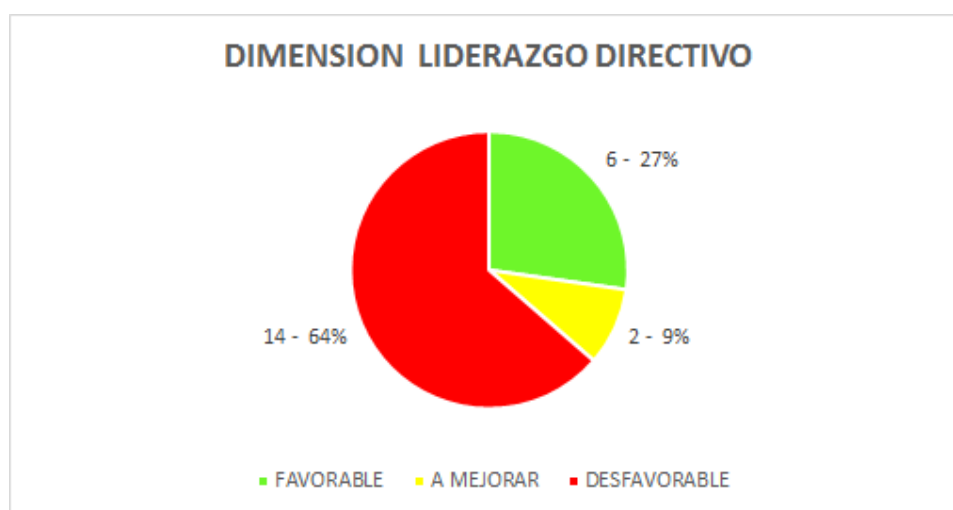


Ilustración 10: Análisis Porcentual en la Dimensión Liderazgo Directivo.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración anterior, el 63,64% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 14 personas, califican la dimensión como “Desfavorable”, el 27% que corresponde a 6 personas encuestadas la califican como “favorable” y solo 2 de los encuestados, calificó como “A mejorar”.

La dimensión “Liderazgo Directivo” es una de las que menos aceptación tiene en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos, siendo ésta la dimensión que representa una de las mayores debilidades de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Liderazgo Directivo” pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 19: *Causas de la Dimensión Liderazgo Directivo*

<u>CAUSAS DE LA DIMENSION</u>			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	6	27,27%
A	Los directivos no disponen de tiempo suficiente para los colaboradores.	18	81,82%
B	Los directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos.	5	22,73%
C	Su forma de relacionarse con los colaboradores deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos.	5	22,73%
D	Los directivos prestan muy poca atención a ideas de los colaboradores.	2	9,09%
E	Los directivos no tienen suficiente conocimiento de las actividades propias de cada área.	4	18,18%
F	Otras causas. Cuales?	0	0,00%

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro de la dimensión “Liderazgo Directivo”, se puede apreciar que son bastantes las causas identificadas como desfavorables, sin embargo, la que más se destaca es la correspondiente a que “Los directivos no disponen de tiempo suficiente para los colaboradores”.

Para esta dimensión se registraron otros comentarios y algunas propuestas de mejora para el Liderazgo Directivo:

Tabla 20: *Soluciones propuestas Dimensión Liderazgo Directivo*

<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>	
VALORES	FRE
Falta delegar. Falta preocuparse más por la gente. El trato no es el mejor. Formar a los directivos en estrategias de liderazgo y en control de emociones.	1
Descentralizar el poder de la toma de decisiones. Asignar un responsable con la formación profesional adecuada para que supla algunas funciones.	1
Existe un liderazgo por parte de la dirigencia hacia todos los colaboradores, pero en ocasiones se marca más el interés del trabajo y el resultado que de las personas como tal.	1
Solo un cambio de mentalidad podría generar un cambio verdadero.	2
Creo que existe liderazgo entre los altos directivos.	1
Sería bueno que tengan más integración con todos.	2
La disposición debe ser todo el tiempo, pues en ocasiones para la firma de decisiones hay que depender del director general.	1
Hacer reuniones frecuentes con los colaboradores para escucharlos y mejorar más	1
Los directivos deberían estar presentes en el trabajo de los colaboradores por lo menos cada seis meses para conocer el trabajo de los mismos.	1
Directivos con competencias en sus áreas respectivas.	2
Mejor trato a las personas. No hablar de manera que genere frustración si no motivación.	1

Fuente: Elaboración Propia.

Estas soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, consideran se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejorara en esta dimensión en particular.

4.1.1.2.8 Dimensión Liderazgo Jefe Inmediato.

El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente en favor del cumplimiento de objetivos, por parte del jefe inmediato.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 6,77 en el promedio sitúa a la dimensión “Liderazgo en el Jefe Inmediato” en el rango correspondiente “A Mejorar”, con una moda de 7,0 y una desviación estándar de 3,52. El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

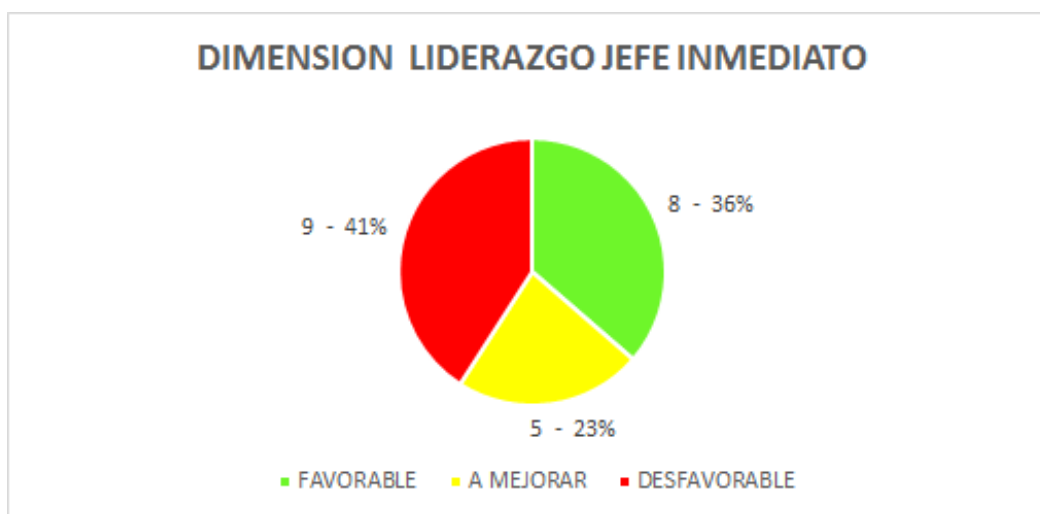


Ilustración 11: Análisis Porcentual en la Dimensión Liderazgo en el Jefe Inmediato.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Liderazgo en el jefe inmediato”, el 40,91% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 9 personas, califican la dimensión como “Desfavorable”, el 36,36% que corresponde a 8 personas encuestadas la calificaron como “Favorable” y solo 5 de los encuestados, calificó como “A Mejorar”. Este es un aspecto que muestra que los colaboradores tienen una percepción

parcializada, pues refleja que la gestión realizada al interior de la organización en esta dimensión por parte de la gerencia no es equitativa para todos los colaboradores.

La dimensión “Liderazgo en el Jefe Inmediato” es una de las que más equivalencia en conceptos favorables como desfavorables tiene en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos, siendo ésta la dimensión que representa una de las que se deben mejorar para beneficio de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Liderazgo en el Jefe Inmediato” pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 21: *Causas de la Dimensión Liderazgo en el Jefe Inmediato*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	8	36,36%
A	El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	13	59,09%
B	El jefe es muy individualista.	1	4,55%
C	El jefe tiene demasiadas personas a su cargo.	6	27,27%
D	El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.	4	18,18%
E	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos.	3	13,64%
F	El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.	1	4,55%
G	El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	0	0,00%
H	El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	2	9,09%

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro de la dimensión “Liderazgo en el Jefe Inmediato”, se puede apreciar que son muchas las causas identificadas como desfavorables, sin embargo la que más se destaca es la correspondiente a que “El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros”.

Para esta dimensión se registraron insatisfacciones por parte de algunos colaboradores en cuanto a la falta de Liderazgo en el jefe inmediato. A continuación se presentan soluciones propuestas y/o comentarios identificados en esta dimensión:

Tabla 22: *Soluciones propuestas Liderazgo en el Jefe Inmediato*

<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>	
VALORES	FRE
Un trabajo individual y de coaching orientado a saber liderar y motivar a su equipo.	1
Descentralizar el poder de la toma de decisiones. Asignar un responsable con la formación profesional adecuada para que supla algunas funciones.	1
Un líder de ingeniería con auditoria y preparación que coordine y colabore, no que incremente el trabajo y afecte el clima laboral.	1
Existe un liderazgo por parte de la dirigencia hacia todos los colaboradores, pero en ocasiones se marca más el interés del trabajo y el resultado que de las personas como tal.	1
Consolidar un equipo, no tener la visión de simples empleados.	1
Es tanta la responsabilidad que si se delegara y distribuye para la toma de decisiones le sería más fácil a él y a nosotros.	1
La gerencia debería delegar funciones.	2
No todos los ingenieros son asequibles.	1
Mejorar la comunicación asertiva y dominante.	2

Fuente: Elaboración Propia.

Estas soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejorara en esta dimensión en particular.

4.1.1.2.9 Dimensión Desarrollo Personal y Profesional.

El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 7,55 en el promedio sitúa a la dimensión “Desarrollo Personal y Profesional” en el rango correspondiente “A Mejorar”, con una moda de 10,0 y una desviación estándar de 4,03.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

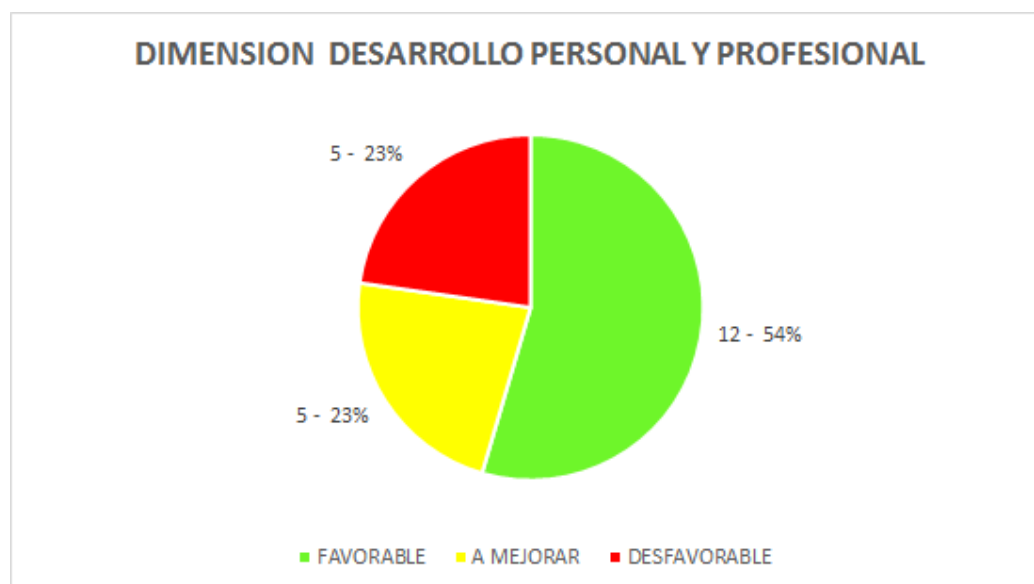


Ilustración 12: Análisis Porcentual en la Dimensión Desarrollo Personal y Profesional.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Desarrollo Personal y Profesional”, el 54,55% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 12 personas, califican la dimensión como “Favorable”, el 22,73% de los encuestados que corresponden a 5 personas la califican como “A mejorar” y 5 de los encuestados que corresponden al 22,73%, calificó como “Desfavorable”.

La dimensión “Desarrollo Personal y Profesional” tiene buena aceptación en el presente estudio, pero, se debe trabajar un poco más para que esta dimensión represente una de las mayores fortalezas de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 23: *Causas de la Dimensión Desarrollo Personal y Profesional*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	12	54,55%
A	Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	7	31,82%
B	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	4	18,18%
C	La organización se preocupa, pero las actividades de mi cargo no dejan tiempo para mi capacitación y por tanto mi desarrollo profesional y personal.	5	22,73%
D	A la organización el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle.	1	4,55%
E	No conozco que haya un programa formal de capacitación y desarrollo de la organización.	6	27,27%
F	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	0	0,00%
G	Otras causas. Cuales?	0	0,00%

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro de la dimensión, se puede apreciar que son numerosas las causas identificadas como desfavorables, sin embargo, la que más se destaca es la correspondiente a que “Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas”.

A continuación se presentan las soluciones planteadas por los encuestados, que consideran se debería llevar a cabo para que el clima de la empresa mejore en esta dimensión:

Tabla 24: *Soluciones propuestas Dimensión Desarrollo Personal y Profesional*

<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>	
VALORES	FRE
En general se involucra a todos en el plan de formación.	1
Las capacitaciones que brinda la organización van dirigidas en mayor medida hacia los integrantes operativos.	1
Se deberían establecer un programa de entrenamiento permanente y capacitar al personal de manera periódica en inquietudes o dificultades que se vayan presentando.	1
Las labores que hago en la compañía no me dejan tiempo para asistir a capacitaciones u otros estudios.	1
Hay un programa en curso pero no ha sido aprobado y es para el área de ingeniería y monitoreo pero para los de administración no hay.	1
Dar permisos	2
No sobrecargar al personal de trabajo.	1
A veces no hay tiempo para estudiar.	2
Capacitación para el crecimiento personal.	1
Capacitaciones con personas que conozcan los temas a profundidad.	1

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.1.2.10 Dimensión Relaciones Interpersonales.

Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 9,32 en el promedio sitúa a la dimensión “Relaciones Interpersonales” en el rango correspondiente a “Favorable”, con una moda de 10,0 y una desviación estándar de 4,53.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

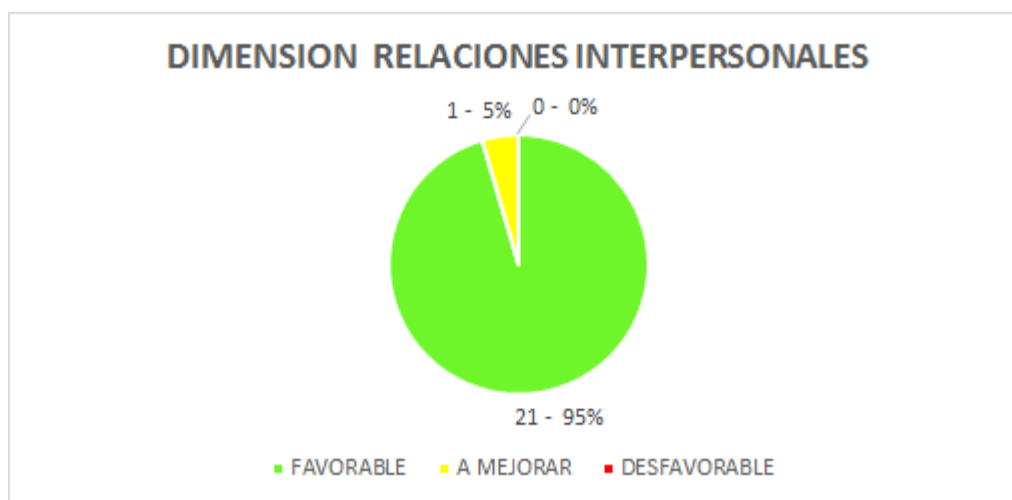


Ilustración 133: Análisis Porcentual en la Dimensión Relaciones Interpersonales.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Relaciones Interpersonales”, el 95,45% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 21 personas, califican la dimensión como “Favorable” y solo 1 de los encuestados, calificó como “A Mejorar”. Este es un aspecto positivo, pues refleja la gestión realizada al interior de la organización en esta dimensión por parte de la gerencia.

La dimensión “Relaciones Interpersonales” es la que más aceptación tiene en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos, siendo ésta la dimensión que representa la mayor fortaleza de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 25: *Causas de la Dimensión Relaciones Interpersonales*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	21	95,45%
A	En general las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	0	0,00%
B	Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	0	0,00%
C	Falta solidaridad y apoyo entre las personas.	0	0,00%
D	Falta cordialidad en el trato.	0	0,00%
E	Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	1	4,55%
F	La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	4	18,18%
G	Otras causas. Cuales?	4	18,18%

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro de la dimensión, se puede apreciar que son pocas las causas identificadas como desfavorables, sin embargo la que más se destaca es la correspondiente a que “La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones”.

Para esta dimensión se registraron insatisfacciones por parte de algunos colaboradores en cuanto a la falta de Relaciones interpersonales. A continuación se presentan otros comentarios identificados en esta dimensión:

Tabla 267: *Soluciones propuestas Dimensión Relaciones Interpersonales*

SOLUCIONES PROPUESTAS	
VALORES	FRE
Hay alta colaboración.	1
Exceso confianza en el área.	1
La comunicación y relación entre el personal es cordial y amable con los dirigentes es muy conflictiva.	1

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.1.2.11 Dimensión Solución de Conflictos.

La solución de conflictos se refiere a la acción de lograr un consenso entre los antagonismos frente a la necesidad de hallar salidas constructivas al conflicto, que conlleven a comportamientos civilizados y razones fundamentadas.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 8,6 en el promedio sitúa a la dimensión “Solución de Conflictos” en el rango correspondiente a “Favorable”, con una moda de 9,0 y una desviación estándar de 4,45.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

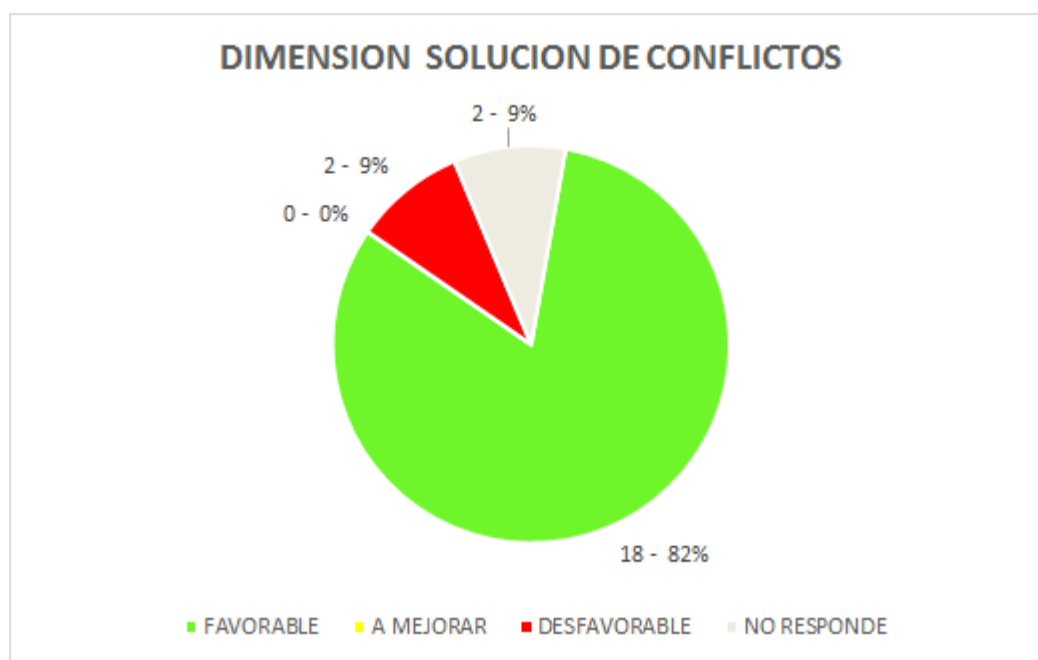


Ilustración 144: Análisis Porcentual en la Dimensión Solución de Conflictos.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Solución de Conflictos”, el 81,82% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 18 personas, califican la dimensión como “Favorable” y solo 2 de los encuestados que corresponde al 9%, calificó como “desfavorable”, 2 personas no contestaron esta dimensión. Este es un aspecto positivo, pues refleja la gestión realizada al interior de la organización en esta dimensión por parte de la gerencia.

La dimensión es una de las que más aceptación tiene en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos, siendo ésta la dimensión que representa una de las mayores fortalezas de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Solución de Conflictos” pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 278: *Causas de la Dimensión Solución de Conflictos*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	18	81,82%
A	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	2	9,09%
B	No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	0	0,00%
C	Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual.	4	18,18%
D	Cuando se busca solucionarlos, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses y dejan que los resuelvan las partes como puedan.	2	9,09%
E	Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses y dejan que los resuelvan las partes como puedan.	0	0,00%
F	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	1	4,55%
G	Los jefes quieren quedar bien con todos y no enfrentan los conflictos.	3	13,64%
H	Otras causas. Cuales?	2	9,09%

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro de la dimensión, se puede apreciar que son pocas las causas identificadas como desfavorables, sin embargo la que más se destaca es la correspondiente a que “Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés

individual”.

Para esta dimensión se registraron insatisfacciones por parte de algunos colaboradores en cuanto a la falta de Solución de conflictos. A continuación se presentan las otras causas o comentarios identificados en esta dimensión:

Tabla 289: *Soluciones propuestas Dimensión Solución de Conflictos*

SOLUCIONES PROPUESTAS	
VALORES	FRE
Todo depende del tipo de conflicto. La dirección debe dar un cierre a los procesos porque a veces genera insatisfacciones y no se vuelve a involucrar dejando el tema inconcluso y una sensación desagradable.	1
Respetar las normas y procedimientos independientemente del cargo que se tenga en la empresa. Establecer un comité de resolución de conflictos. Darle mayor importancia al proceso de gestión humana en la empresa.	1
Tener mejores planes de acción para asignar y resolver los conflictos. Se resuelven cuando se reciben	1
En ocasiones solo se deja pasar el tiempo.	1
Tratar los problemas de raíz, pues hay situaciones que tienden a acumularse y no se resuelven imparcialmente.	1
En algunas ocasiones los intereses personales son prioridad para alcanzar los objetivos.	1

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.1.2.12 Dimensión Reconocimiento.

El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 5,36 en el promedio sitúa a la dimensión “Reconocimiento” en el rango correspondiente a “Desfavorable”, con una moda de 7,0 y una desviación estándar de 3,09.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

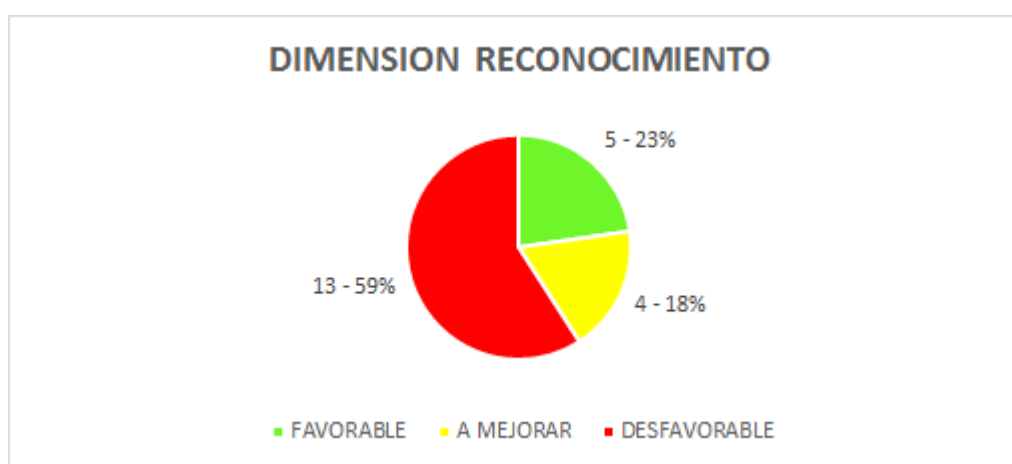


Ilustración 15: Análisis Porcentual en la Dimensión Reconocimiento.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Reconocimiento”, el 59,09% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 13 personas, califican la dimensión como “desfavorable”, el 22,73% de los colaboradores que corresponden a 5 personas la calificaron como “Favorable” y solo 4 de los encuestados, calificó como “a mejorar”. Este es un aspecto negativo, pues refleja que la gestión realizada al interior de la organización en esta dimensión por parte de la gerencia no es suficiente para que sus colaboradores se sientan medianamente reconocidos laboralmente.

La dimensión “Reconocimiento” es una de las que menos aceptación tiene en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos, siendo ésta la dimensión que representa una de las mayores debilidades de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Reconocimiento” pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 290: *Causas de la Dimensión Reconocimiento*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	5	22,73%
A	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización.	4	18,18%
B	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la organización.	16	72,73%
C	A la organización no le interesa reconocer los logros de los colaboradores, porque se generarían más gastos.	2	9,09%
D	Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la organización.	2	9,09%
E	Solo reconocen los logros que generen mayores ingresos, o que reduzcan gastos.	4	18,18%
F	Otras causas. Cuales?	1	4,55%

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro de la dimensión “Reconocimiento”, se puede apreciar que son bastantes las causas identificadas como desfavorables, entre éstas, la que más se destaca es la correspondiente a que “No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la organización”.

A continuación se presentan soluciones o comentarios que los encuestados consideran se deberían llevar a cabo para que el clima organizacional mejore en esta dimensión en particular:

Tabla 301: *Soluciones propuestas Dimensión Reconocimiento*

<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>	
VALORES	FRE
Podría enfocarse mejor en lo positivo que en lo negativo. Divulgar lo bueno.	1
Ya muy de la mano con la motivación el incentivo que falta hacia las personas.	2
Generar algún programa que tienda a incentivar y motivar el personal. Es mejor destacar las virtudes que resaltan los errores.	1
No conozco ningún programa de reconocimientos por las actividades realizadas.	1
Motivar más al personal e incentivarlo.	2
Valorar más las otras cualidades de las personas y hacerlas públicas de vez en cuando.	1
Crear un programa de premios por lograr una meta u objetivos para incentivos a hacer las cosas bien siempre.	1

Fuente: Elaboración Propia.

4.1.1.2.13 Dimensión Trabajo en Equipo.

El trabajo en equipo se define como la conformación de un pequeño número de personas con habilidades complementarias, que trabajan por un objetivo común siendo mutuamente responsables de su realización.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 8,19 en el promedio sitúa a la dimensión “Trabajo en Equipo” en el rango correspondiente a “Favorable”, con una moda de 7,0 y una desviación estándar de 4,20.

A continuación se presenta el comportamiento de la dimensión según las respuestas obtenidas:

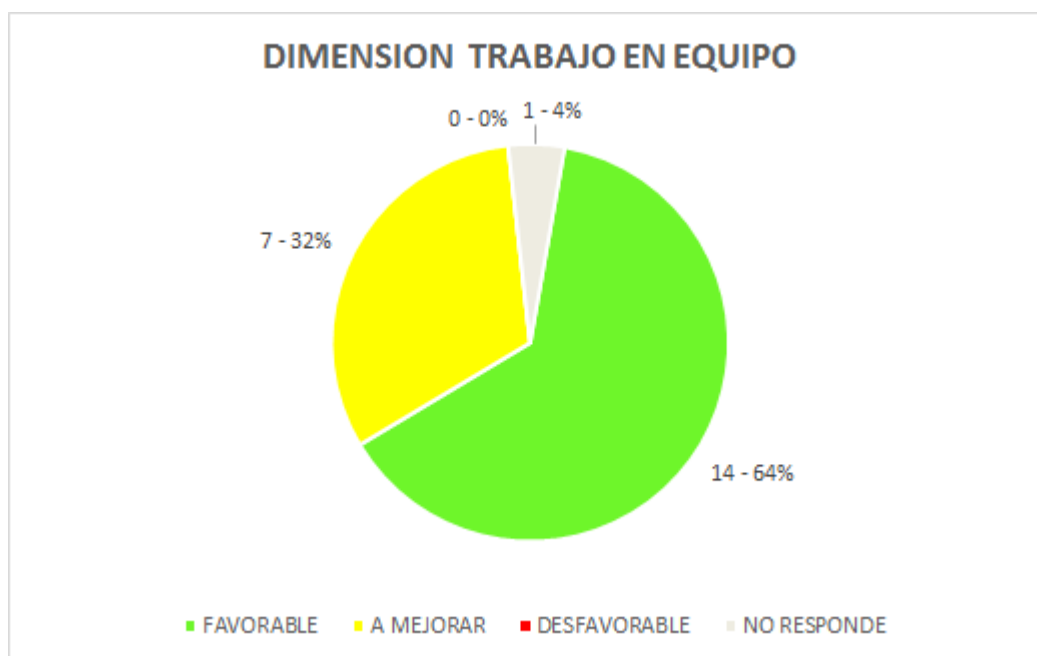


Ilustración 166: Análisis Porcentual en la Dimensión Trabajo en Equipo.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Trabajo en Equipo”, el 63,64% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 14 personas, califican la dimensión como “Favorable”, el 31,82% de los colaboradores que corresponden a 7 personas la calificaron como “A mejorar” y solo 1 de los encuestados, no la calificó. Este es un aspecto positivo, pues refleja la gestión realizada al interior de la organización en esta dimensión por parte de la gerencia.

La dimensión “Trabajo en Equipo” es una de las que más aceptación tiene en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos, representando una de las mayores fortalezas de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Trabajo en Equipo” pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 312: *Causas de la Dimensión Trabajo en Equipo*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	14	63,64%
A	La organización impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos.	3	13,64%
B	La organización no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas.	4	18,18%
C	Las personas de la organización no tienen una cultura que permita trabajar en equipo.	3	13,64%
D	Algunas personas de la organización no les interesan trabajar en equipo.	2	9,09%
E	Otras causas. Cuales?	2	9,09%

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro de la dimensión “Trabajo en Equipo”, se puede apreciar que no son muchas las causas identificadas como desfavorables, sin embargo la que más se destaca es la correspondiente a que “La organización no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas”.

A continuación se presentan comentarios y soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, consideran se debería llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejore en esta dimensión en particular.

Tabla 323: *Soluciones propuestas Dimensión Trabajo en Equipo*

SOLUCIONES PROPUESTAS	
VALORES	FRE
La información está muy centralizada para cada proceso, por lo que se debe descentralizar. Permitir el acceso del personal a la información que requiere para ejecutar mejor sus funciones.	1
Formar equipos de trabajo interdisciplinar para ampliar los conocimientos.	1
Cada área trabaja de manera aislada pero por direccionamiento de gerencia. Se debería permitir más la integración de las áreas considerando que la empresa es una sola.	1
Algunos trabajadores no tienen tiempo para el trabajo en equipo. Brindar los espacios.	2
Tener más sentido de pertenencia por la empresa.	1
Falta de tiempo para colaborar. Incentivar el compromiso de los trabajadores.	1
Siempre se logra trabajar en equipo	2
Incentivar el trabajo en equipo por medio de reconocimientos.	1

Fuente: Elaboración Propia

4.1.1.2.14 Dimensión Procesos y Procedimientos.

Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman en productos o resultados con características definidas unos insumos o recursos variables, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 7,85 en el promedio sitúa a la dimensión “Procesos y Procedimientos” en el rango correspondiente a “Mejorar”, con una moda de 8,0 y una desviación estándar de 4,12.

El comportamiento de la dimensión se presenta en la siguiente ilustración:

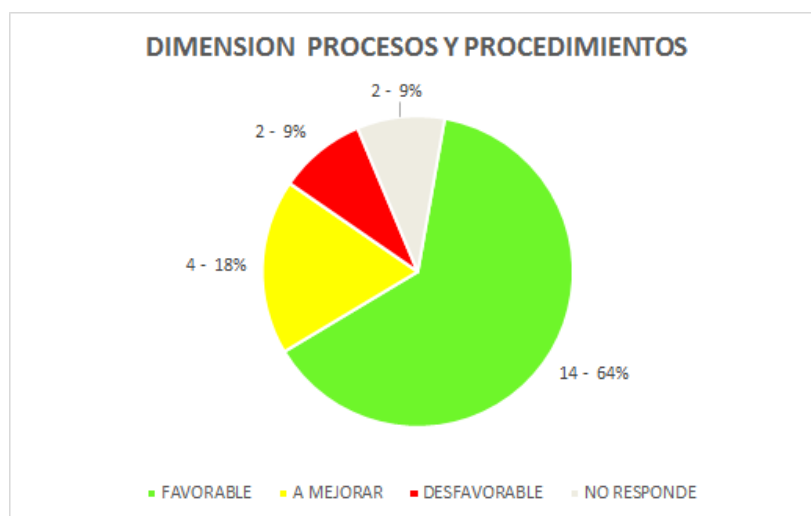


Ilustración 177: Análisis Porcentual en la Dimensión Procesos y Procedimientos.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Procesos y procedimientos”, el 63,64% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 14 personas, califican la dimensión como “Favorable”, el 18,18% que corresponde a 4 colaboradores la califican como “a mejorar”, al 9% que corresponde a 2 encuestados la catalogan como “desfavorable” y solo 2 de los encuestados no la calificó. Este es un aspecto que debe tenerse en cuenta, pues refleja que esta dimensión se ha dejado de lado por parte de la gestión realizada al interior de la organización por la dirección de la empresa.

La dimensión “Procesos y procedimientos” es una de las que se encuentra en un rango medio en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos, siendo ésta la dimensión que se debe trabajar fuertemente para que sea una de las fortalezas de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Procesos y procedimientos” pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 334: *Causas de la Dimensión Procesos y Procedimientos*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	14	63,64%
A	La organización no tiene establecidos los procesos y procedimientos.	0	0,00%
B	La organización no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas.	0	0,00%
C	No conozco a que proceso de la organización corresponden las actividades que ejecuto.	0	0,00%
D	La falta de claridad sobre lo que se desea lograr, no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	3	13,64%
E	No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.	1	4,55%
F	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.	3	13,64%
G	Él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	2	9,09%
	Otras causas. Cuales?	5	22,73%

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro de la dimensión “Procesos y procedimientos”, se puede apreciar que son relativas las causas identificadas como desfavorables, sin embargo la que más se destaca es la correspondiente a que “La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos” y a “Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos”.

Para esta dimensión se registraron insatisfacciones por parte de algunos colaboradores en cuanto a la falta de Procesos y procedimientos. A continuación se presentan comentarios y propuestas de mejora identificados en esta dimensión:

Tabla 345: *Soluciones propuestas Dimensión Procesos y Procedimientos*

SOLUCIONES PROPUESTAS	
VALORES	FRE
La documentación es buena en general pero, hay temas en los que se pierde tiempo. Ajustar las normas de procesos críticos para que se pueda operar con agilidad.	1
Socializar abiertamente con todo el personal el resultado de la auditoria. Contextualizar a los integrantes más nuevos de la organización en la auditoria y sus pendientes.	1
Se exceden en la documentación que maneja la empresa.	1
Inclusión de plantillas, recursos y un entrenamiento más detallado que permita comprender mejor algunas actividades. Falta estandarización en algunos aspectos.	1
Hay que simplificar algunas actividades dentro de los procedimientos que no afectan la calidad del servicio.	2
Hay muchos formatos que no se usan. Disminuir formatos, y crear formatos que si se usen.	1
Mayor estudio y práctica de los procedimientos.	2
Algunos procesos cambian dependiendo de la conveniencia de la gerencia. Fortalecer los procesos y procedimientos de manera que no se cambien según la conveniencia.	1
Sí son las necesarias pero no se tiene acceso a ellos fácilmente solo en el sistema. Dar permisos de impresión a algunos manuales o procedimientos que son esenciales para el desarrollo de las labores de la empresa.	1
Hay demasiados documentos que cumplir.	1

Fuente: Elaboración Propia.

Estas soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, consideran se debería llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejorara en esta dimensión en particular.

4.1.1.2.15 Dimensión Evaluación y Desempeño.

La evaluación del desempeño se refiere al proceso de evaluar a los individuos, con el fin de llegar a decisiones objetivas de recursos humanos, jugando un papel importante en el control del comportamiento, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 7,90 en el promedio sitúa a la dimensión “Evaluación del desempeño” en el rango correspondiente a “Mejorar”, con una moda de 9,0 y una desviación estándar de 4,13.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

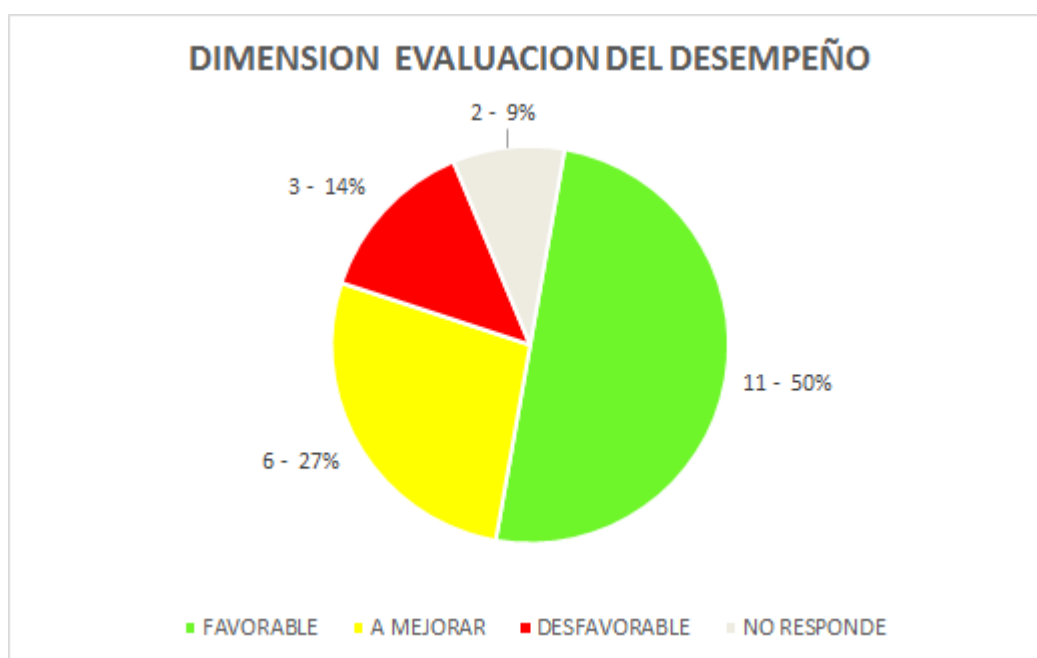


Ilustración 188: Análisis Porcentual en la Dimensión Evaluación del Desempeño.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Evaluación del desempeño”, el 50% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 11 personas, califican la dimensión como “Favorable”, el 27,27% que corresponden a 6 colaboradores la califican como “a mejorar” y solo 3 de los encuestados, calificó como “desfavorable”, 2 personas no respondieron. Este es un aspecto que refleja la poca gestión realizada al interior de la organización en esta dimensión por parte de la gerencia.

La dimensión “Evaluación del desempeño” es una de las que más regularidad tiene en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos, siendo ésta la dimensión que representa una de las que más se deben tener en cuenta a mejorar para que sea una de las mayores fortalezas de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Evaluación del desempeño” pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 356: *Causas de la Dimensión Evaluación del Desempeño*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	%
EXC	Excelente	11	50,00%
A	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.	0	0,00%
B	Falta objetividad en la evaluación.	2	9,09%
C	La evaluación se hace pero no existe retroalimentación.	10	45,45%
D	La evaluación no se hace en el momento oportuno.	4	18,18%
E	La evaluación no es imparcial.	0	0,00%
F	Más que constructiva, la evaluación es represiva.	0	0,00%
G	Otras causas. Cuales?	0	0,00%

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro de la dimensión “Evaluación del Desempeño”, se puede apreciar que son considerables las causas identificadas como desfavorables; sin embargo, la que más se destaca es la correspondiente a que “La evaluación se hace pero no existe retroalimentación”.

A continuación se presentan otros comentarios y soluciones propuestas en esta dimensión:

Tabla 367: *Soluciones propuestas Dimensión Evaluación del Desempeño*

<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>	
VALORES	FRE
Dar mayor relevancia desde la dirección y trabajar con un enfoque en la retroalimentación enfocados a la mejoría.	1
No estoy enterada	1
Creo que en las evaluaciones de desempeño deben ser más objetivos a la hora de evaluar y evaluar lo más importante a la compañía.	1
No se ha divulgado	2
Dar retroalimentación.	2
Realizar evaluaciones en el momento oportuno.	1

Fuente: Elaboración Propia.

Estas soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, consideran se debería llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejorara en esta dimensión en particular.

4.1.1.2.16 Dimensión Inducción.

La inducción se refiere al proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 5,71 en el promedio sitúa a la dimensión “Inducción” en el rango correspondiente a “Desfavorable”, con una moda de 9,0 y una desviación estándar de 3,63.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

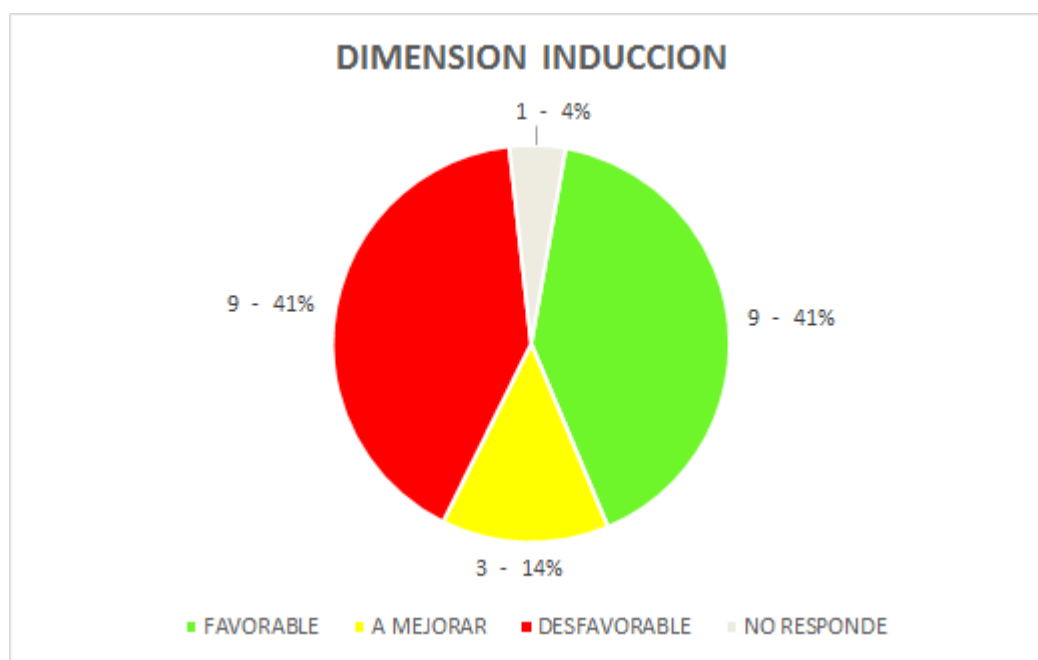


Ilustración 199: Análisis Porcentual en la Dimensión Inducción.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Inducción”, el 40,91% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 9 personas, califican la dimensión como “Favorable”; igualmente, la misma cantidad de encuestados la catalogan como “Desfavorable”, solo 3 de los encuestados con un 13,64% la califica “A mejorar” y una persona no la califica. Este es un aspecto refleja que la gestión realizada en torno al proceso de Inducción de la organización no se realiza en forma equitativa.

En la dimensión “Inducción” se observa que tiene igual de personas que la califican de forma “Favorable” y de forma “Desfavorable”; de acuerdo a los promedios obtenidos, representa una de las mayores debilidades de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Inducción” pudiese catalogarse como “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 378: *Causas de la Dimensión Inducción*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	9	40,91%
A	No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores.	9	40,91%
B	No recibí inducción al ingresar a la organización.	6	27,27%
C	La organización tiene procesos de inducción pero no son los adecuados.	2	9,09%
D	Otras causas. Cuales?	4	18,18%

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro de la dimensión “Inducción”, se puede apreciar que son bastantes las causas identificadas como desfavorables; sin embargo, la que más se destaca es la correspondiente a que “No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores”.

Para esta dimensión se registraron insatisfacciones por parte de algunos colaboradores en cuanto a la falta de Inducción. A continuación se presentan otros comentarios o soluciones identificados en esta dimensión:

Tabla 389: Soluciones propuestas Dimensión Inducción

SOLUCIONES PROPUESTAS	
VALORES	FRE
Llevar un mejor control de entrenamiento en el cargo. Establecer tiempos definidos. Falta profundizar más en los sistemas propios del cargo.	1
La inducción general de la empresa debe estar bien desarrollada pero para la inducción de la normativa, métodos y procedimientos de ingeniería se debe replantear un programa de clases magistrales con evaluación de resultados.	1
La inducción debería ser general y específica para el cargo. En mi caso lo segundo no se dio.	1
Respectivamente la inducción que la compañía da respecto a su cargo es buena, pero individualmente a mí no me realizaron inducción.	1
Toca con las uñas porque no hay tiempo para la inducción	2
Envían al personal operativo a campo sin un buen conocimiento. Enviar al personal directamente al campo a observar y darle inducción en el sitio y en las instalaciones.	1
Realizar un programa de inducción	2
Muchas veces al ingresar lo mandan a campo y allí debe aprender.	1
No se hace énfasis en el cargo en especial o específicos a realizar.	1

Fuente: Elaboración Propia.

Estas soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, consideran se debería llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejorara en esta dimensión en particular.

4.1.1.2.17 Dimensión Identidad e Imagen.

La identidad se define como el vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, a través de una comunicación visual y verbal sin ambigüedades, que mezcla el estilo y la estructura y se convierte en la carta de presentación frente a sus empleados y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la organización.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 7,95 en el promedio sitúa a la dimensión “Identidad e Imagen” en el rango correspondiente “A Mejorar”, con una moda de 7,0 y una desviación estándar de 4,03.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

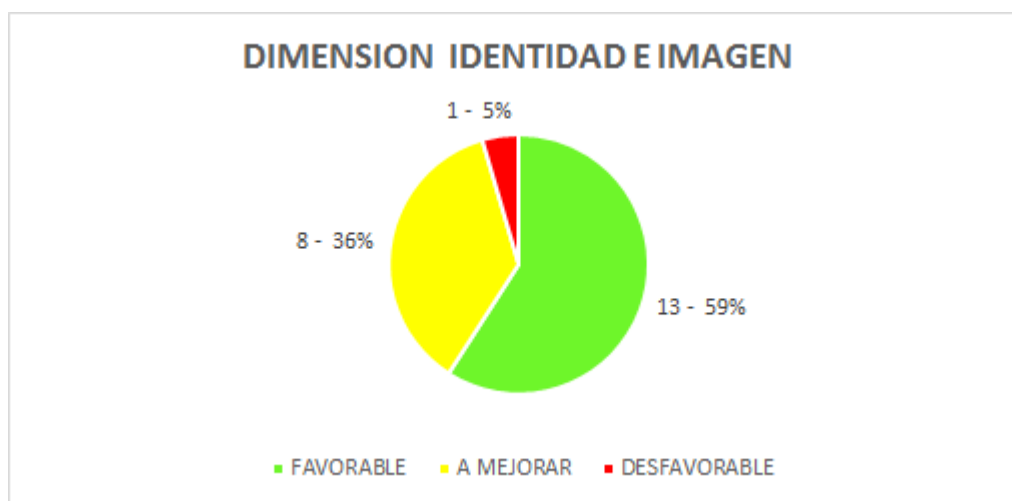


Ilustración 200: Análisis Porcentual en la Dimensión Identidad e Imagen.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Identidad e Imagen”, el 59,09% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 13 personas, califican la dimensión como “Favorable”, el 36,36% que corresponde a 8 personas la califican “A mejorar” y solo 1 de los encuestados, calificó como “Desfavorable”. Este es un aspecto positivo, pues aunque, quedo calificada en el nivel “A mejorar” la mayoría de los encuestados tienen una buena percepción y con un poco de trabajo por parte de la gerencia se puede mejorar.

La dimensión “Identidad e Imagen” tiene buena aceptación en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos pero debe trabajarse en este aspecto, siendo ésta la dimensión que debería representar una de las mayores fortalezas de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Identidad e Imagen” pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 390: *Causas de la Dimensión Identidad e Imagen*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	13	59,09%
A	No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la organización.	0	0,00%
B	Considero que la organización no se preocupa por mejorar su imagen.	4	18,18%
C	Considero que la organización no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores.	9	40,91%
D	Considero que la imagen de la organización se ha venido deteriorando.	8	36,36%
E	Otras causas. Cuales?	0	0,00%

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro de la dimensión “Identidad e Imagen”, se puede apreciar que hay varias causas identificadas como desfavorables, sin embargo la que más se destaca es la correspondiente a que “Considero que la organización no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores”. A continuación se presentan comentarios identificados en esta dimensión:

Tabla 401: *Soluciones propuestas Dimensión Identidad e Imagen*

SOLUCIONES PROPUESTAS	
VALORES	FRE
Es necesario tener más coherencia entre la filosofía y las actuaciones.	2
Mejorar la imagen ante los clientes. Constantes quejas de precios muy elevados.	1
Falta de compromiso hacia el personal, no hay un sistema que brinde a una empresa de monitoreo ambiental. El buen y correcto uso de los residuos orgánicos propios.	1
El alto nivel de rotación de personal debería ser un indicador que hay problemas en la organización. Se debe evaluar desde el trato, condiciones laborales hasta la imagen externa que deja la empresa.	1
Hay algunos aspectos como la calidad de los recursos o del mismo personal en la dotación y de más establecer políticas	1
Nivelar el trabajo de los profesionales para mejorar la imagen de la compañía.	1
Realizar un sistema para motivar al personal.	2
Mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores realizando actividades de integración, resaltando logros.	1

Fuente: Elaboración Propia

Estas soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, consideran se debería llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejorara en esta dimensión en particular.

4.1.1.2.18 Dimensión Grupos Informales.

Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, son formados naturalmente por el entorno laboral por voluntad propia, que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 7,82 en el promedio sitúa a la dimensión “Grupos Informales” en el rango correspondiente a “mejorar”, con una moda de 10,0 y una desviación estándar de 4,44.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

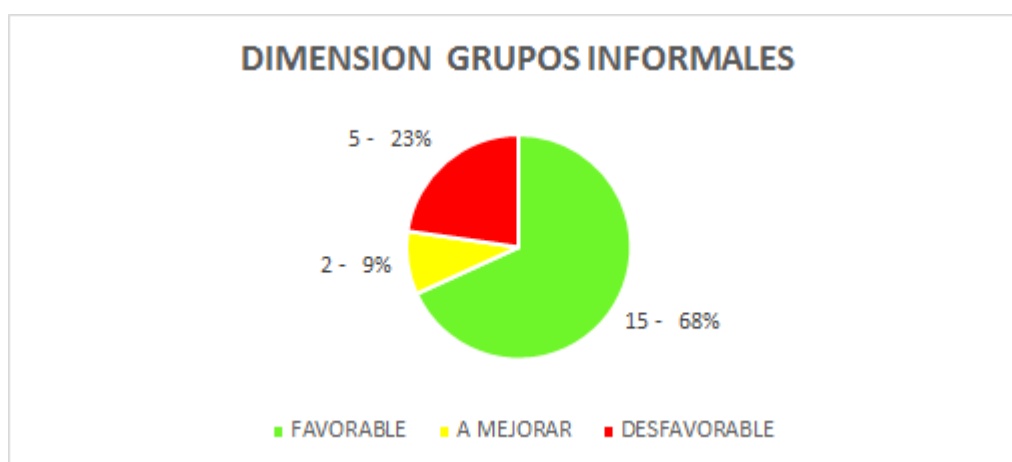


Ilustración 211: Análisis Porcentual en la Dimensión Grupos Informales.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Grupos Informales”, el 68,18% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 15 personas, califican la dimensión como “Favorable”, el 22,73% que corresponde a 5 personas la califican como

“Desfavorable” y solo 2 de los encuestados, calificó como “A mejorar”. Este es un aspecto positivo, pero, debe seguir fortaleciéndose.

La dimensión “Grupos Informales” tiene buena aceptación en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos, pero deben realizarse actividades para que sea una de las mayores fortalezas de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Grupos Informales” pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 412: *Causas de la Dimensión Grupos Informales*

<u>CAUSAS DE LA DIMENSION</u>			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	15	68,18%
A	Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales.	8	36,36%
B	Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal.	0	0,00%
C	Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral.	0	0,00%
D	Considero que las actividades informales dan pie para perdida de respeto y autoridad.	3	13,64%
E	Otras causas. Cuales?	1	4,55%

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro de la dimensión “Grupos informales”, se puede apreciar que son relativamente pocas las causas identificadas como desfavorables, sin embargo la que más se destaca es la correspondiente a que “Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales”.

Para esta dimensión se registraron insatisfacciones por parte de algunos colaboradores en cuanto a la conformación de Grupos informales. A continuación se presentan las otras causas o comentarios identificados en esta dimensión:

Tabla 423: *Soluciones propuestas Dimensión Grupos Informales*

<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>	
VALORES	FRE
Generar los espacios convencionales. Generar vínculos de mayor confianza.	1
Creo que las relaciones personales deben ir separadas de lo laboral ya que son muy distintas y no debemos mezclarlas.	2
Es complejo el manejo de ámbitos de trabajo, familia, compañerismo y de más pero son manejables dependiendo de la persona de cada uno de nosotros.	1

Fuente: Elaboración Propia.

Estas soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, consideran se debería llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejorara en esta dimensión en particular.

4.1.1.2.19 Dimensión Valores.

La Dimensión Valores se define como algo deseable y estimable para una persona o para un grupo de personas que crean una inclinación a la acción, igualmente son los que determinan el carácter de la organización.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 9,05 en el promedio sitúa a la dimensión “Valores” en el rango correspondiente a “Favorable”, con una moda de 10,0 y una desviación estándar de 4,58.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

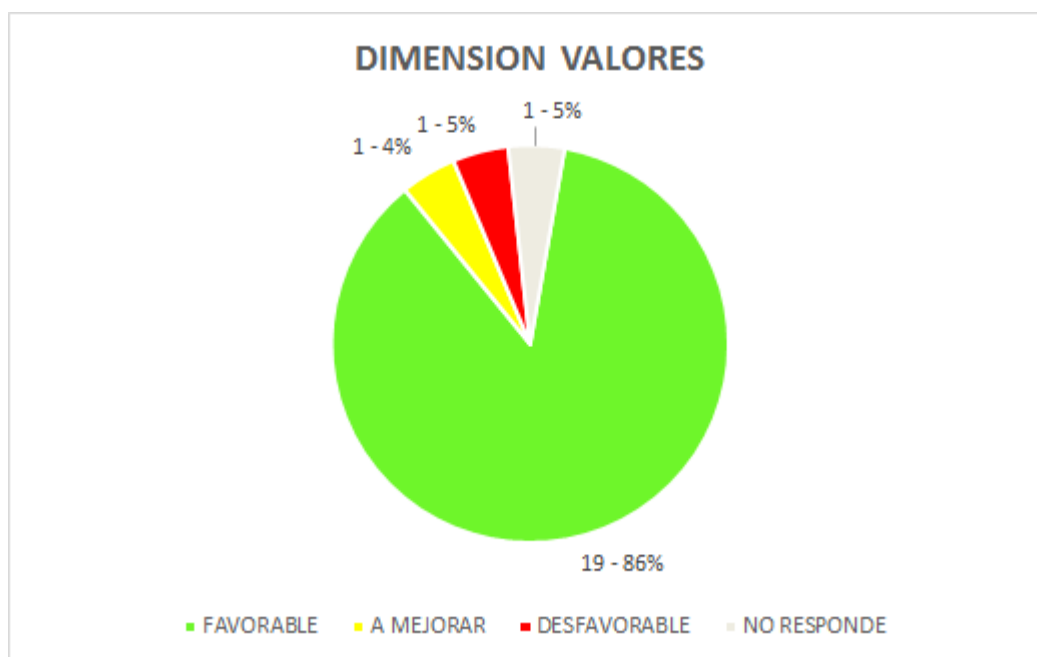


Ilustración 222: Análisis Porcentual en la Dimensión Valores.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Valores”, el 86,36% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 19 personas, califican la dimensión como “Favorable”, 1 la califica como “Desfavorable”, 1 la califica “A mejorar” y una persona no respondió. Este es un aspecto positivo, pues refleja apropiación de los valores al interior de la organización.

La dimensión “Valores” es una de las que más aceptación tiene en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos, siendo ésta la dimensión que representa una de las mayores fortalezas de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Valores” pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 434: *Causas de la Dimensión Valores*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	19	86,36%
A	Los conozco pero no sé cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo.	0	0,00%
B	Solo conozco algunos.	4	18,18%
C	No se han difundido ampliamente.	7	31,82%
D	No me interesa conocerlos.	0	0,00%
E	Otras causas. Cuales?	0	0,00%

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro de la dimensión “Valores”, se puede apreciar que son pocas las causas identificadas como desfavorables, sin embargo, la que más se destaca es la correspondiente a que “No se han difundido ampliamente”.

Para esta dimensión se registraron insatisfacciones por parte de algunos colaboradores en cuanto a la falta de valores. A continuación se presentan otros comentarios en esta dimensión:

Tabla 445: *Soluciones propuestas Dimensión Valores*

SOLUCIONES PROPUESTAS	
VALORES	FRE
Generar una estrategia de cultura de valores liderada y con coherencias de la dirección.	1
Realizar acto de gestión humana donde se resalte la aplicación de estos valores.	1
Ya que no hay mucho tiempo para compartir en lo laboral.	1

Fuente: Elaboración Propia.

Estas soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, consideran se debería llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejorara en esta dimensión en particular.

4.1.1.2.20 Dimensión Balance de Vida - Trabajo

El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes y estableciendo claramente prioridades.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 6,05 en el promedio sitúa a la dimensión “Balance Vida-Trabajo” en el rango correspondiente a “Desfavorable”, con una moda de 7,0 y una desviación estándar de 3,32.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

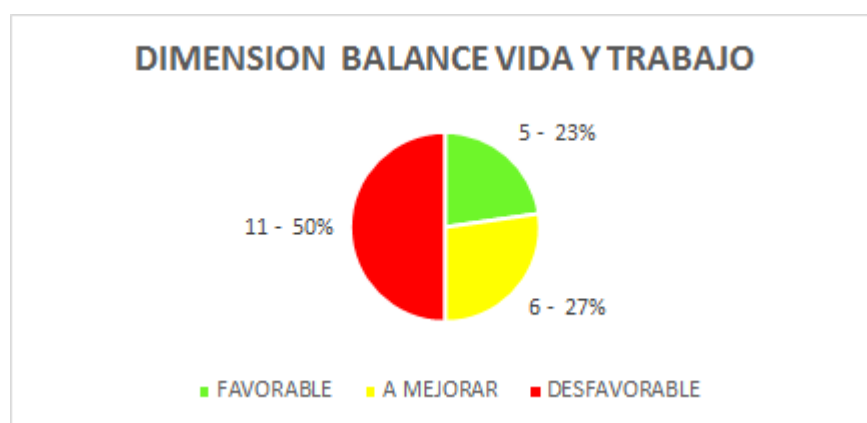


Ilustración 233: Análisis Porcentual en la Dimensión Balance Vida-Trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Balance Vida-Trabajo”, el 50% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 11 personas, califican la dimensión como “Desfavorable”, el 27,27% de los encuestados que corresponden a 6 personas la califican como “A mejorar” y solo 5 de los encuestados, calificó como “Favorable”.

La dimensión “Balance Vida-Trabajo” es una de las que menos aceptación tiene en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos, siendo ésta la dimensión que representa una de las mayores debilidades de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Balance Vida-Trabajo” pudiese catalogarse como “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 456: *Causas de la Dimensión Balance Vida-Trabajo*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	5	22,73%
A	La organización no se preocupa por el balance vida-trabajo de sus colaboradores.	10	45,45%
B	La organización mide nuestro compromiso de acuerdo al tiempo extra que le dedicamos los colaboradores.	4	18,18%
C	La carga de trabajo es tan alta que no nos permite tener un balance de vida-trabajo.	5	22,73%
D	Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de vida-trabajo.	3	13,64%
E	Este es un concepto que no conozco y por tanto no me afecta.	0	0,00%
F	Otras causas. Cuales?	2	9,09%

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro de la dimensión “Balance vida-trabajo”, se puede apreciar que son bastantes las causas identificadas como desfavorables, sin embargo la que más se destaca es la correspondiente a que “La organización no se preocupa por el balance vida-trabajo de sus colaboradores”.

Para esta dimensión se registraron insatisfacciones por parte de algunos colaboradores en cuanto a la falta de Balance vida-trabajo.

A continuación se presentan comentarios y propuestas de mejora identificados en esta dimensión:

Tabla 467: *Soluciones propuestas Dimensión Balance Vida-Trabajo*

<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>	
VALORES	FRE
Sería bueno implementar plan de descanso porque usualmente son jornadas extensas y en fin de semana	1
Formalizar un programa de compensatorios de acuerdo a unas políticas claramente definidas. A veces la carga laboral es muy alta y dificulta que descansen adecuadamente.	1
Realizar y cumplir con los indicadores de asignación "sobrecarga laboral", solo existe como un índice e igual se sigue con sobrecargas de trabajo.	1
En ocasiones se vela más el trabajo o ámbito laboral que el personal.	1
Se sobrecarga el personal que trabaja en ocasiones debería al menos existir una buena remuneración económica.	1
En ocasiones la compañía no mira el balance vida-trabajo ya que en ocasiones por el trabajo no compartimos con familia y amigos, la compañía deberá mirar más esa parte.	1
Cuando se estudia y se trabaja a la vez es complejo el desarrollo de su capacidad física y mental en tener los dos aspectos al tiempo pero se puede si se programa.	1
Continuar con el proceso de determinar la carga laboral. Determinar con consultas los tiempos de ejecución de los diferentes trabajos para establecer cargas.	1
A veces trabajamos varios domingos seguidos	2
Equilibrar las cargas de trabajo de cada uno de los colaboradores.	1

Fuente: Elaboración Propia

Estas soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, consideran se debería llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejorara en esta dimensión en particular.

4.1.1.2.21 Dimensión Socialización.

La socialización se refiere a proporcionar la información básica al empleado sobre los cambios que le permite adaptarse a la organización.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 8,52 en el promedio sitúa a la dimensión “Socialización” en el rango correspondiente a “Favorable”, con una moda de 10,0 y una desviación estándar de 4,37.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

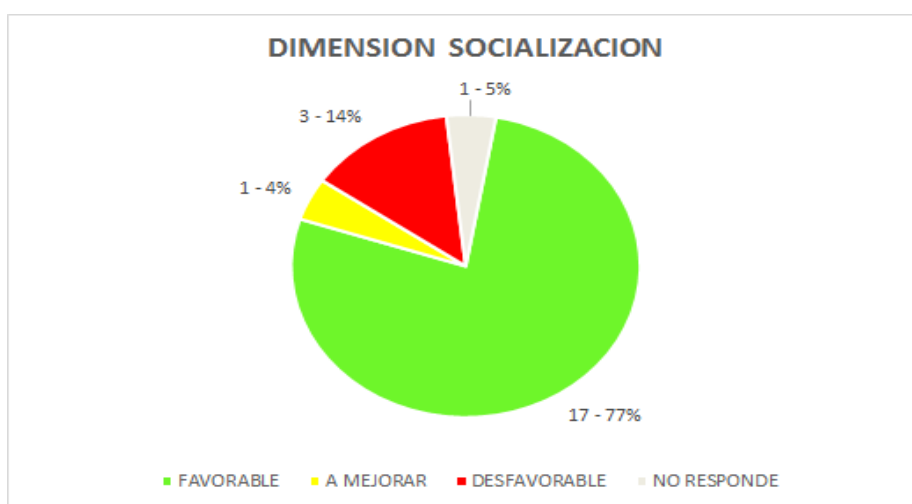


Ilustración 244: Análisis Porcentual en la Dimensión Socialización.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Socialización”, el 77,27% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 17 personas, califican la dimensión como “Favorable” y 3 de los encuestados calificaron como “Desfavorable”, 1 persona la califica como “A mejorar” y otra no la calificó.

La dimensión “Socialización” es una de las que más aceptación tiene en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos, siendo ésta la dimensión que representa una de las mayores fortalezas de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Socialización” pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 478: *Causas de la Dimensión Socialización*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	17	77,27%
A	Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores.	0	0,00%
B	La organización tiene procesos de socialización pero no son los adecuados.	2	9,09%
C	En la organización se implementan los cambios pero no nos preparan para ello.	5	22,73%
D	Otras causas. Cuales?	2	9,09%

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro de la dimensión “Socialización”, se puede apreciar que son pocas las causas identificadas como desfavorables, sin embargo la que más se destaca es la correspondiente a que “En la organización se implementan los cambios pero no nos preparan para ello”.

A continuación se presentan otros comentarios o soluciones identificados en esta dimensión:

Tabla 489: *Soluciones propuestas Dimensión Socialización*

<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>	
VALORES	FRE
Implementar estrategias para una socialización real de los cambios. Tener en cuenta a la gente. Se plantean cambios pero no se tiene muy en cuenta al personal que se verá afectado.	1
Socializar mediante ejemplos prácticos que permitan interiorizar y asimilar rápidamente los cambios.	1
La compañía no nos prepara para ello, creo que debería hacerlos ya, así las personas saben qué hacer cuando pase algún cambio.	1
A veces no lo socializan con todos y no avisan. Informar por todos los medios de comunicación posible.	1

Fuente: Elaboración Propia

Estas soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, consideran se debería llevar a cabo para mejorar en la dimensión Socialización.

4.1.1.2.22 Dimensión Toma de Decisiones.

La toma de decisiones es el proceso por medio del cual se definen las acciones a tomar frente a una situación. Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso 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. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 6,52 en el promedio sitúa a la dimensión “Toma de Decisiones” en el rango correspondiente a “Desfavorable”, con una moda de 8,0 y una desviación estándar de 3,65.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

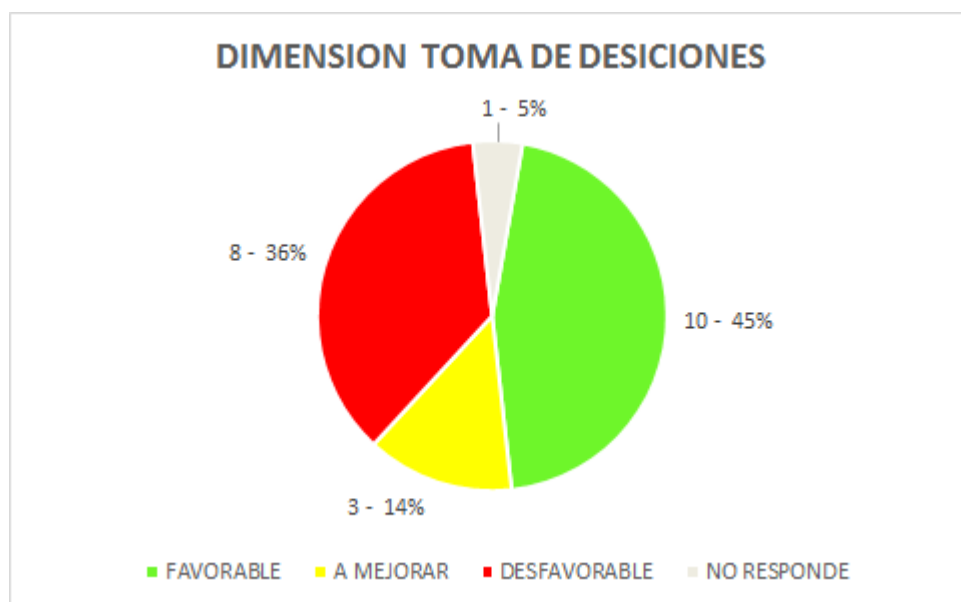


Ilustración 255: Análisis Porcentual en la Dimensión Toma de Decisiones.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Toma de Decisiones”, el 45,45% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 10 personas, califican la dimensión como “Favorable”, el 36,36% de los encuestados que corresponde a 8 personas la califican como “Desfavorable” y solo 3 de los encuestados, calificó como “A mejorar”. Este es un aspecto negativo, pues refleja que no hay una percepción clara de la gestión realizada al interior de la organización en esta dimensión por parte de la gerencia.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Toma de decisiones” pudiese catalogarse como “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 490: *Causas de la Dimensión Toma de Decisiones*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	10	45,45%
A	Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.	5	22,73%
B	Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darnos cuenta.	14	63,64%
C	Hay subgrupos o personas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.	0	0,00%
D	Hay personas que influncian en la gerencia en busca de sus propios intereses.	0	0,00%
E	Se toman decisiones en consenso, pero son cambiadas por el gerente.	5	22,73%
F	Mi cargo no me permite participar en las decisiones.	2	9,09%
G	Las personas que deciden sobre mi trabajo desconocen o son ajenas a lo que está sucediendo.	0	0,00%
H	Otras causas. Cuales?	1	4,55%

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro de la dimensión “Toma de Decisiones”, se puede apreciar que son muchas las causas identificadas como desfavorables, la que más se destaca es la correspondiente a que “Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darnos cuenta”.

A continuación se presentan causas y comentarios identificados en esta dimensión:

Tabla 501: *Soluciones propuestas Dimensión Toma de Decisiones*

<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>	
VALORES	FRE
Involucrar a los directamente afectados en la toma de decisión.	1
Tener en cuenta al personal directamente involucrado con las situaciones o temas a cambiar para fortalecer la toma de decisiones. Hay decisiones que se toman sin tener en cuenta a los directos implicados de las situaciones.	1
Generalmente las decisiones son expuestas y sólo se aceptan correcciones pero ya están tomadas. Generar un consenso sobre el área de interés de la decisión.	1
En un momento dicen algo y salimos con otra. Las decisiones se toman y cada uno debe afrontar y aportar en ellas independiente de su rol.	1
Informar al momento de las decisiones.	2
La gerencia debe delegar funciones para mejorar la toma de decisiones.	1
Tomar decisiones unánimemente.	1
Cumplimientos en los compromisos pactados.	1

Fuente: Elaboración Propia

Estas soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, consideran se debería llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejorara en esta dimensión en particular.

4.1.1.2.23 Dimensión Comunicación y Retroalimentación.

La Comunicación y la retroalimentación se define como el proceso de transmisión de la información y la capacidad de conocer con alguna frecuencia la opinión respetuosa por parte de los demás, además la capacidad de expresar su propia opinión con respeto.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 7,77 en el promedio sitúa a la dimensión “Comunicación y Retroalimentación” en el rango correspondiente “A mejorar”, con una moda de 10,0 y una desviación estándar de 3,97.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

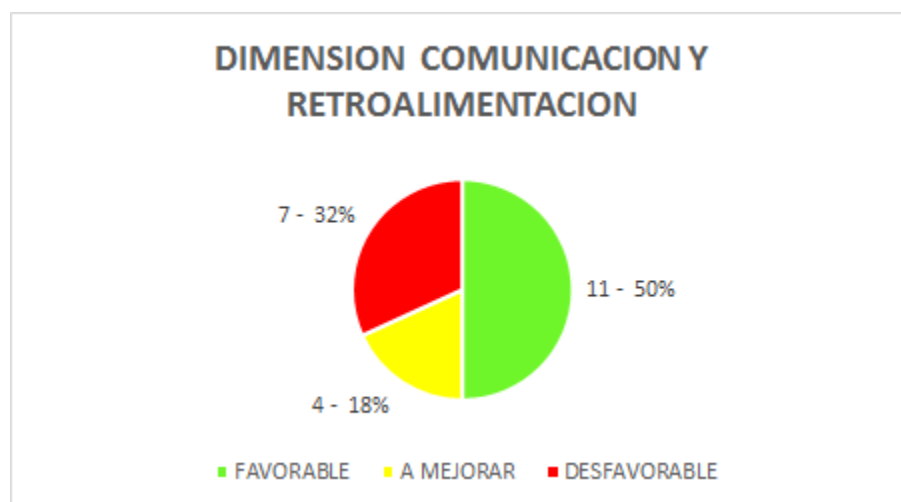


Ilustración 266: Análisis Porcentual en la Dimensión Comunicación y Retroalimentación.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Comunicación y Retroalimentación”, el 50% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 11 personas, califican la dimensión como “Favorable”, el 31,82% la califica como “Desfavorable y solo 4 de los encuestados, calificó como “A mejorar”. La dimensión es una de las que más regular aceptación tiene en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Comunicación y Retroalimentación” pudiese catalogarse como “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 512: *Causas de la Dimensión Comunicación y Retroalimentación*

CAUSAS DE LA DIMENSION			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	11	50,00%
A	A muchas personas no les gusta dar ni recibir esa retroalimentación.	2	9,09%
B	No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.	3	13,64%
C	Se desconoce, en general, la importancia de la comunicación y retroalimentación.	3	13,64%
D	Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.	2	9,09%
E	Mi jefe en particular, no promueve esa práctica.	3	13,64%
F	Sólo lo hacemos de vez en cuando.	8	36,36%
G	No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.	3	13,64%
	No hay seguimiento ni retroalimentación a las actividades asignadas.	1	4,55%
	Otras causas. Cuales?	1	4,55%

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro de la dimensión “Comunicación y Retroalimentación”, se puede apreciar que son muchas las causas identificadas como desfavorables, la que más se destaca es la correspondiente a que “Sólo lo hacemos de vez en cuando”.

Para esta dimensión se registraron insatisfacciones por parte de algunos colaboradores en cuanto a la falta de Comunicación y Retroalimentación. A continuación se presentan otros comentarios o propuestas de mejora identificados en esta dimensión:

Tabla 523: *Soluciones propuestas Dimensión Comunicación y Retroalimentación*

SOLUCIONES PROPUESTAS	
VALORES	FRE
En general se puede enfocar la práctica en que sea constructiva y motivadora.	1
No he participado en estos procesos todavía.	1
No se debería solo señalar los errores cometidos si no, buscar causas y soluciones.	2
Sería muy bueno poder hacerlo con más calma y facilidad.	1
Se toma una decisión de envío de algo o alguien y es el último en enterarse se incurre en gastos adicionales, esfuerzos, disgustos, no hay una buena comunicación.	1
Promover un programa de retroalimentación.	1
Tener mayor cultura en la retroalimentación.	2

Fuente: Elaboración Propia

Estas soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, consideran se debería llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejorara en esta dimensión en particular.

4.1.1.2.24 Dimensión Trabajo Gratificante.

El trabajo gratificante se define como la posibilidad de hacer parte de un trabajo que le guste, que le permita desarrollar sus habilidades y capacidades, y alcanzar objetivos desafiantes.

De acuerdo a la escala cuantitativa y cualitativa, la calificación de 8,36 en el promedio sitúa a la dimensión “Trabajo Gratificante” en el rango correspondiente a “Favorable”, con una moda de 8,0 y una desviación estándar de 4,39.

El comportamiento de la dimensión de acuerdo a las respuestas obtenidas se presenta en la siguiente ilustración:

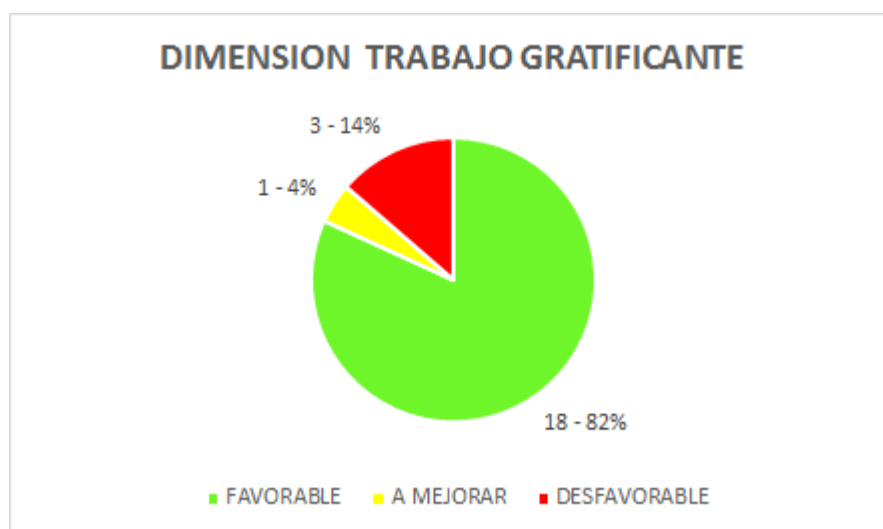


Ilustración 277: Análisis Porcentual en la Dimensión Trabajo Gratificante.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la ilustración de la dimensión “Trabajo Gratificante”, el 81,82% de los colaboradores participantes en este diagnóstico correspondiente a 18 personas, califican la

dimensión como “Favorable”, 3 de los encuestados, calificó como “Desfavorable” y una persona la califica como “A mejorar”. Este es un aspecto positivo, pues refleja la gestión realizada al interior de la organización en esta dimensión por parte de la gerencia.

La dimensión “Trabajo Gratificante” es una de las que más aceptación tiene en el presente estudio, de acuerdo a los promedios obtenidos, siendo ésta la dimensión que representa una de las mayores fortalezas de la empresa.

Las causas identificadas por los colaboradores, que en su momento no permitieron que la dimensión “Trabajo Gratificante” pudiese catalogarse como absolutamente “Favorable” son presentadas a continuación:

Tabla 534: *Causas de la Dimensión Trabajo Gratificante*

<u>CAUSAS DE LA DIMENSION</u>			
	CAUSAS	FRE	%
FVR	FAVORABLE	18	81,82%
A	Aunque me gusta el campo en que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	8	36,36%
B	Solo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	2	9,09%
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.	7	31,82%
D	No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.	0	0,00%
E	He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.	1	4,55%
F	La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.	2	9,09%
G	Otras causas. Cuales?	0	0,00%

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro de la dimensión “Trabajo Gratificante”, se puede apreciar que son muchas las causas identificadas como desfavorables, la que más se destaca es la correspondiente a que “Aunque me gusta el campo en que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias”.

A continuación se presentan comentarios y propuestas identificados en esta dimensión:

Tabla 545: *Soluciones propuestas Dimensión Trabajo Gratificante*

<u>SOLUCIONES PROPUESTAS</u>	
VALORES	FRE
En la empresa no hay muchas posibilidades de escalar o cambiar de cargo. La solución sería la desvinculación.	1
Me gustan las labores que hago en la compañía, pero no son de mi 100% interés, ya que mis intereses es estar en otro campo.	1
Hay funciones que no me parecen y que se toman porque la decisión está tomada.	1

Fuente: Elaboración Propia

Estas soluciones planteadas por los encuestados corresponden a actividades que según su criterio, consideran se debería llevar a cabo para que el clima organizacional de la empresa mejorara en esta dimensión en particular.

4.1.2 Dimensiones que Inciden Positiva o Negativamente en el Clima

Organizacional de GEMA

El primer objetivo de esta investigación además de interesarse por identificar el nivel de cada dimensión que compone el Clima Organizacional de Gema y por defecto su nivel general, se preocupa por identificar cuáles de las dimensiones estudiadas le inciden positiva o negativamente.

Para los autores, la calificación positiva o negativa sobre la incidencia de cada dimensión, se encuentra asociada a la escala de valoración del Clima Organizacional, propuesta en la metodología (ver tabla No. 1), en donde las calificaciones obtenidas en los rangos “0.0 a 6.5” que se consideran en un nivel “*Desfavorable*” y aquellas obtenidas en los rangos entre “6.6 y 7.9”, que se consideran en un nivel “*A Mejorar*”, serían aquellas dimensiones o factores que inciden negativamente en el Clima Organizacional. Por el contrario, las dimensiones calificadas en los rangos entre “8.0 y 10” que se consideran en un nivel “*Favorable*”, serían aquellas que inciden positivamente en el Clima.

La tabla a continuación, ilustra de forma general, como se situó cada una de las dimensiones:

Tabla 556: *Perfil General Clima Organizacional GEMA*

PERFIL GENERAL CLIMA ORGANIZACIONAL			
DIMENSION	MEDIA	CUALITATIVA	
RELACIONES INTERPERSONALES	9,32	FAVORABLE	33,33%
COOPERACION	9,09	FAVORABLE	
VALORES	9,05	FAVORABLE	
SOLUCION DE CONFLICTOS	8,60	FAVORABLE	
SOCIALIZACION	8,52	FAVORABLE	
PLAN ESTRATEGICO	8,50	FAVORABLE	
TRABAJO GRATIFICANTE	8,36	FAVORABLE	
TRABAJO EN EQUIPO	8,19	FAVORABLE	
IDENTIDAD E IMAGEN	7,95	A MEJORAR	41,67%
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	7,90	A MEJORAR	
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	7,85	A MEJORAR	
GRUPOS INFORMALES	7,82	A MEJORAR	
COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	7,77	A MEJORAR	
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	7,55	A MEJORAR	
PARTICIPACION	7,36	A MEJORAR	
COMPENSACION	6,95	A MEJORAR	
INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	6,77	A MEJORAR	25,00%
LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	6,77	A MEJORAR	
TOMA DE DESICIONES	6,52	DESFAVORABLE	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6,23	DESFAVORABLE	
BALANCE VIDA TRABAJO	6,05	DESFAVORABLE	
INDUCCION	5,71	DESFAVORABLE	
LIDERAZGO DIRECTIVO	5,41	DESFAVORABLE	
RECONOCIMIENTO	5,36	DESFAVORABLE	
PROMEDIO GENERAL	7,48		

Fuente: Elaboración Propia.

En el cuadro anterior se puede observar como 8 de las 24 dimensiones están clasificadas de acuerdo a la escala de calificación numérica como “*Favorables*”, lo que indica que el 33.33% de las dimensiones representan fortalezas para GEMA y se convierten en factores que inciden positivamente en su Clima Organizacional.

De estas ocho dimensiones: *Relaciones Interpersonales, Cooperación, Valores, Solución de Conflictos, Socialización, Plan Estratégico, Trabajo Gratificante y Trabajo en Equipo*, siete corresponden a las características del grupo de colaboradores y sólo una, la dimensión Plan Estratégico, corresponde a un aspecto de estructura de compañía, lo que da cuenta de una gran fortaleza a nivel de las relaciones entre las personas del grupo, que les permite sentirse bien trabajando juntos, cooperando y superando los obstáculos en equipo.

De otro lado, el 41,67% de las dimensiones son calificadas como “A mejorar”: *Identidad e Imagen, Evaluación del Desempeño, Procesos y Procedimientos, Grupos Informales, Comunicación y Retroalimentación, Desarrollo Personal y Profesional, Participación, Compensación, Instalaciones y elementos de trabajo y Liderazgo en el Jefe Inmediato* y el 25% son calificadas como “Desfavorables”: *Reconocimiento, Liderazgo Directivo, Inducción, Balance Vida-Trabajo, Estructura Organizacional y Toma de Decisiones*, lo que sumado representa que el 66.67% son dimensiones que corresponden a debilidades dentro de la organización y que estarían incidiendo negativamente en el Clima Organizacional.

Al analizar las dimensiones que afectan negativamente al Clima Organizacional, se puede observar que casi todas, corresponde a aspectos de estructura de compañía y estilos de dirección, lo que marca una tendencia sobre lo que podría estar incidiendo para no alcanzar un clima optimo al interior de la empresa.

Este análisis se puede ver corroborado, al revisar los comentarios y observaciones que realizaron los colaboradores, respecto a las diferentes dimensiones, pudiendo identificarse fácilmente, que en las dimensiones mejor calificadas, las personas consideran que esas

dimensiones contribuye a su bienestar y se sienten a gusto, mientras que en las dimensiones calificadas como más bajas, se encuentran comentarios de insatisfacciones, quejas y algunos “reproches” que evidencian el malestar respecto al estado de tales dimensiones.

4.2 Análisis Comparativo Microclimas GEMA: Ingeniería - Laboratorio y Administrativo-Comercial.

A continuación se presenta un análisis comparativo entre las áreas Ingeniería - Laboratorio y Administrativo-Comercial, con el objetivo de identificar cómo es la percepción en cada área de acuerdo a las dimensiones evaluadas en el presente estudio.

En primera medida, se muestra el perfil del área Administrativo-Comercial, que obtuvo la mayor calificación en su promedio general y posteriormente, el perfil del área Ingeniería – Laboratorio, que tuvo un resultado general más bajo que el promedio de toda la empresa. Al final de este apartado, se comparan los resultados promedios de cada dimensión en las áreas, para identificar las posibles diferencias.

Tabla 567: *Perfil Área Administrativa y Comercial*

ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL				
	DIMENSION	CUANTITATIVA	CUALITATIVA	PORCENTAJE
1	VALORES	9,57	FAVORABLE	45,83%
2	COOPERACION	9,50	FAVORABLE	
3	RELACIONES INTERPERSONALES	9,50	FAVORABLE	
4	SOCIALIZACION	9,38	FAVORABLE	
5	SOLUCION DE CONFLICTOS	9,00	FAVORABLE	
6	TRABAJO EN EQUIPO	8,71	FAVORABLE	
7	PLAN ESTRATEGICO	8,63	FAVORABLE	
8	PARTICIPACION	8,38	FAVORABLE	
9	TRABAJO GRATIFICANTE	8,38	FAVORABLE	
10	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	8,13	FAVORABLE	
11	IDENTIDAD E IMAGEN	8,00	FAVORABLE	
12	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	7,88	A MEJORAR	25,00%
13	TOMA DE DESICIONES	7,57	A MEJORAR	
14	GRUPOS INFORMALES	7,38	A MEJORAR	
15	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	7,00	A MEJORAR	
16	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	6,71	A MEJORAR	
17	COMPENSACION	6,63	A MEJORAR	29,17%
18	INDUCCION	6,50	DESFAVORABLE	
19	RECONOCIMIENTO	6,38	DESFAVORABLE	
20	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	6,17	DESFAVORABLE	
21	LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	6,13	DESFAVORABLE	
22	BALANCE VIDA TRABAJO	5,88	DESFAVORABLE	
23	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5,63	DESFAVORABLE	
24	LIDERAZGO DIRECTIVO	4,13	DESFAVORABLE	
PROMEDIO GENERAL AREA		7,55	A MEJORAR	

Fuente: Elaboración Propia.

El área Administrativo y Comercial tiene una calificación promedio de **7,55** en cuanto a la percepción de todas las dimensiones evaluadas y coincide de forma muy cercana con la valoración general de la empresa, que indica que el Clima se encuentra en un nivel “A Mejorar”.

A continuación se muestra la escala grafica correspondiente al área Administrativo y Comercial con su respectivo promedio:

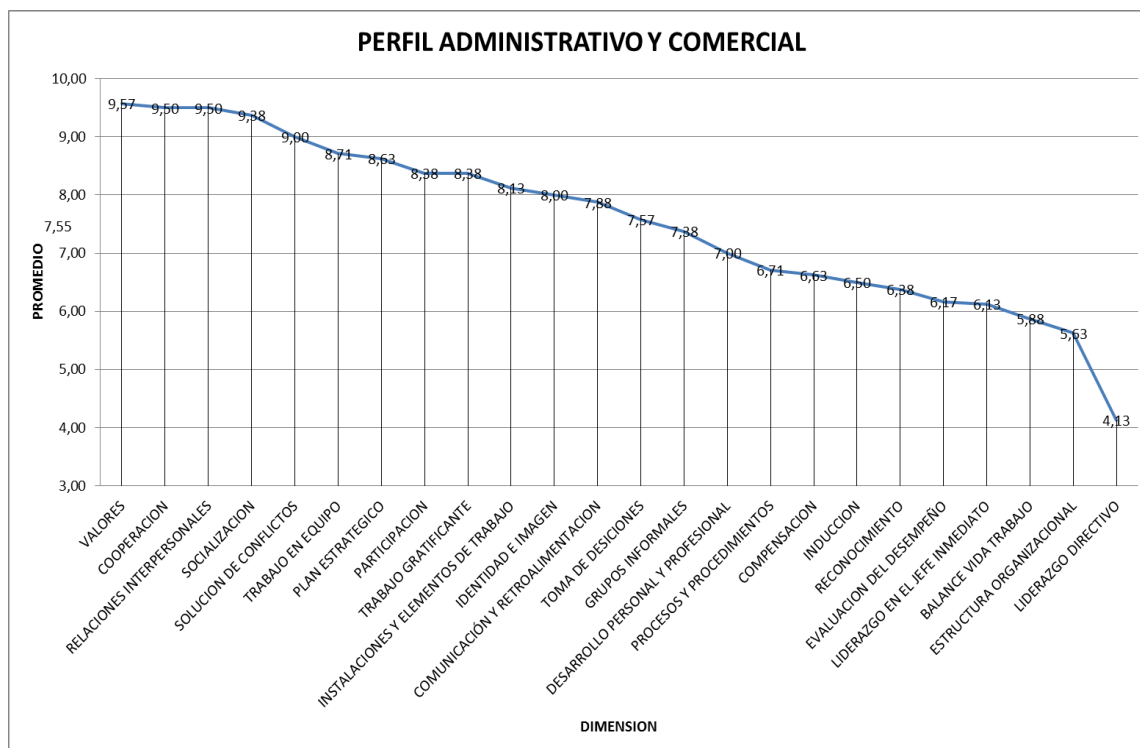


Ilustración 288: Escala Perfil Área Administrativo y Comercial.

Fuente: Elaboración Propia.

De este promedio, once dimensiones de las veinticuatro (24) evaluadas, correspondientes al 45,83% obtienen una calificación superior a 8,00, lo cual indica que, estas dimensiones estarían calificadas cualitativamente en un nivel “favorable”; de este grupo, la mejor calificación la obtiene la dimensión “Valores”. Seis dimensiones de las veinticuatro evaluadas, tienen una calificación entre 6,60 y 7,99, la cual corresponde al rango “a mejorar” y 7 dimensiones son percibidas como desfavorables, con un promedio entre 0 y 6,59, la dimensión Liderazgo directivo es la que obtiene la calificación más baja y constituye un punto crítico en el área.

A continuación se presenta el perfil del área Ingeniería y laboratorio:

Tabla 578: Perfil Área Ingeniería y Laboratorio

	INGENIERIA Y LABORATORIO			
	DIMENSION	CUANTITATIVA	CUALITATIVA	PORCENTAJE
1	RELACIONES INTERPERSONALES	9,21	FAVORABLE	41,67%
2	COOPERACION	8,86	FAVORABLE	
3	VALORES	8,79	FAVORABLE	
4	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	8,64	FAVORABLE	
5	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	8,46	FAVORABLE	
6	PLAN ESTRATEGICO	8,43	FAVORABLE	
7	SOLUCION DE CONFLICTOS	8,43	FAVORABLE	
8	TRABAJO GRATIFICANTE	8,36	FAVORABLE	
9	GRUPOS INFORMALES	8,07	FAVORABLE	
10	SOCIALIZACION	8,00	FAVORABLE	
11	IDENTIDAD E IMAGEN	7,93	A MEJORAR	29,17%
12	TRABAJO EN EQUIPO	7,93	A MEJORAR	
13	DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	7,86	A MEJORAR	
14	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	7,71	A MEJORAR	
15	LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	7,14	A MEJORAR	
16	COMPENSACION	7,14	A MEJORAR	
17	PARTICIPACION	6,79	A MEJORAR	
18	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	6,57	DESFAVORABLE	29,17%
19	LIDERAZGO DIRECTIVO	6,14	DESFAVORABLE	
20	BALANCE VIDA TRABAJO	6,14	DESFAVORABLE	
21	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	6,00	DESFAVORABLE	
22	TOMA DE DESICIONES	6,00	DESFAVORABLE	
23	INDUCCION	5,23	DESFAVORABLE	
24	RECONOCIMIENTO	4,79	DESFAVORABLE	
	PROMEDIO GENERAL AREA	7,44	A MEJORAR	

Fuente: Elaboración Propia.

El área de Ingeniería y laboratorio, obtiene una calificación general del Clima Organizacional más baja, respecto al Área Administrativa y Comercial y frente al perfil general de toda la compañía, con un resultado promedio general de 7,44, que se sitúa igualmente en el nivel “A mejorar”.

A continuación se muestra la escala grafica correspondiente al área de Ingeniería y laboratorio con su respectivo promedio:

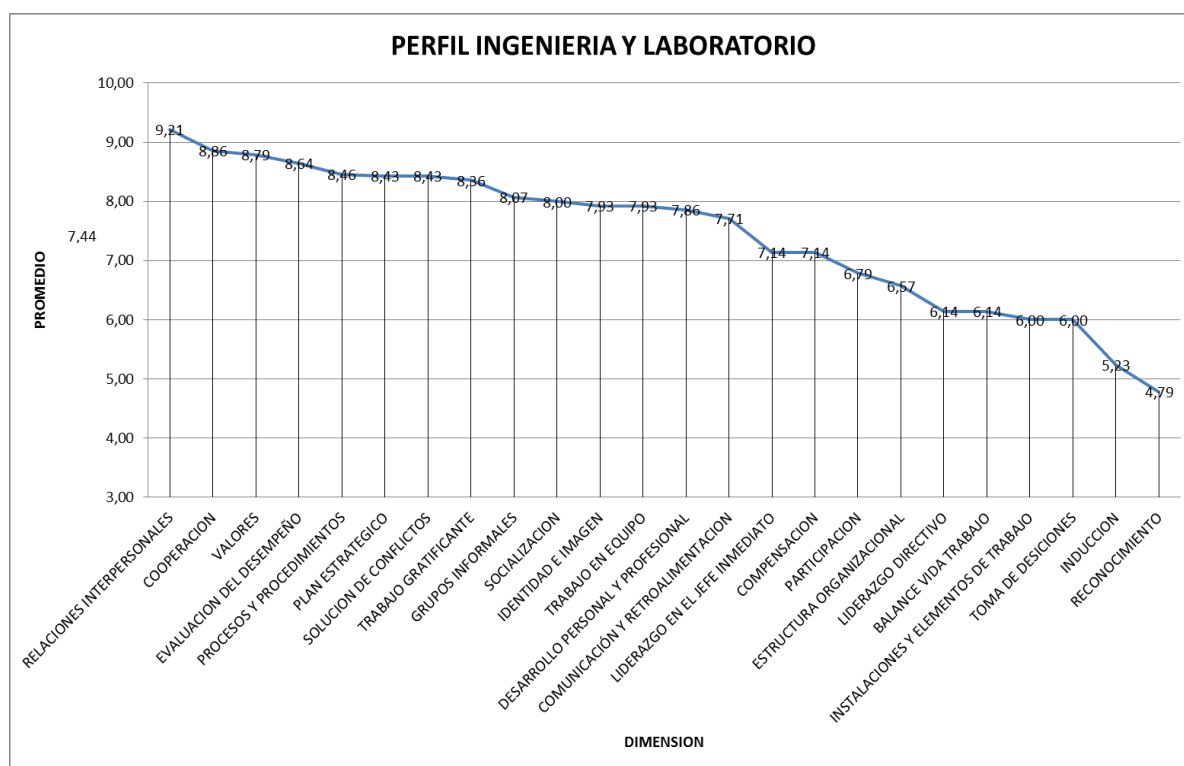


Ilustración 299: Perfil Área Ingeniería y Laboratorio.

Fuente: Elaboración Propia.

En el área de Ingeniería y laboratorio, diez dimensiones que representan el 41,67% son evaluadas en un nivel “Favorable” y dentro de estas, la mejor calificada es la dimensión “Relaciones Interpersonales”, con un puntaje de 9,21. Siete dimensiones están en el rango “A Mejorar” y otras siete son calificadas como “Desfavorables” en lo que corresponden a esta área. La dimensión que obtiene la calificación más baja es “Reconocimiento”, con una calificación de 4,21.

A continuación, en la tabla se presenta de forma paralela, los resultados promedio de cada dimensión obtenidos por las dos áreas, donde se pueden comparar las calificaciones e identificar la diferencia que existe en cada una de las dimensiones estudiadas, de acuerdo a las percepciones de los colaboradores en cada área:

Tabla 589: *Perfil General Comparativo entre Áreas*

	PERFIL GENERAL ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL	PERFIL GENERAL INGENIERIA Y LABORATORIO	DIFERENCIA
DIMENSION	MEDIA	MEDIA	
BALANCE VIDA TRABAJO	5,88	6,14	-0,27
COMPENSACION	6,63	7,14	-0,52
COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	7,88	7,71	0,16
COOPERACION	9,50	8,86	0,64
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	7,00	7,86	-0,86
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5,63	6,57	-0,95
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	6,17	8,64	-2,48
GRUPOS INFORMALES	7,38	8,07	-0,70
IDENTIDAD E IMAGEN	8,00	7,93	0,07
INDUCCION	6,50	5,23	1,27
INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	8,13	6,00	2,13
LIDERAZGO DIRECTIVO	4,13	6,14	-2,02
LIDERAZGO EN EL JEFE INMEDIATO	6,13	7,14	-1,02
PARTICIPACION	8,38	6,79	1,59
PLAN ESTRATEGICO	8,63	8,43	0,20
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	6,71	8,46	-1,75
RECONOCIMIENTO	6,38	4,79	1,59
RELACIONES INTERPERSONALES	9,50	9,21	0,29
SOCIALIZACION	9,38	8,00	1,38
SOLUCION DE CONFLICTOS	9,00	8,43	0,57
TOMA DE DESICIONES	7,57	6,00	1,57
TRABAJO EN EQUIPO	8,71	7,93	0,79
TRABAJO GRATIFICANTE	8,38	8,36	0,02
VALORES	9,57	8,79	0,79

Como se puede observar en el cuadro anterior, los promedios entre los dos grupos de áreas son muy similares; sin embargo, aparecen dimensiones donde existen diferencias sustanciales, que sitúan las calificaciones en rango opuestos.

La dimensión donde se observa la brecha de valoración más alta, que corresponde a 2,48, es la “*Evaluación del Desempeño*”, calificada con un promedio de 6,17 por el grupo Administrativo y Comercial, mientras que el grupo de Ingeniería y Laboratorio la califica con 8,64. Estos resultados señalan que el personal del área de Ingeniería y Laboratorio considera que son evaluados oportunamente y de manera objetiva, mientras que el grupo del área Administrativa y comercial, no se siente muy satisfecho con su evaluación, especialmente, respecto al proceso de retroalimentación de este proceso, como se observa en los comentarios de la dimensión.

En este mismo sentido, la dimensión “*Instalaciones y Elementos de Trabajo*”, muestra una diferencia en los resultados de 2,13 puntos, que la pone en un nivel diferente en cada área. Es así como, para el área Administrativa y Comercial esta dimensión obtiene una calificación de 8,13, señalándola como “Favorable”, mientras que, el área de Ingeniería y Laboratorio la califica con una puntuación promedio de 6,0. Los resultados opuestos para esta dimensión podrían explicarse en el hecho de que, mientras las labor Administrativa y Comercial se realiza principalmente en las oficinas administrativas de la empresa, donde existen condiciones que se podrían catalogar como favorables para la comodidad de los colaboradores; el personal del área de Ingeniería y Laboratorio, desempeña sus funciones principalmente en campo, expuestos a condiciones ambientales variables y requiere equipos especiales para la realización del trabajo, que no siempre se encuentran en el mejor estado.

Como aspecto de interés, podría señalarse el resultado obtenido en la dimensión “Liderazgo Directivo”, en donde, pese a estar calificada por ambas áreas en un nivel “Desfavorable”, muestra 2,02 puntos de diferencia en los resultados, evidenciando que para el área Administrativa y Comercial esta dimensión tiene un impacto mucho más negativo con 4,13, respecto a la calificación de 6,14 que le otorgó el área de Ingeniería y Laboratorio.

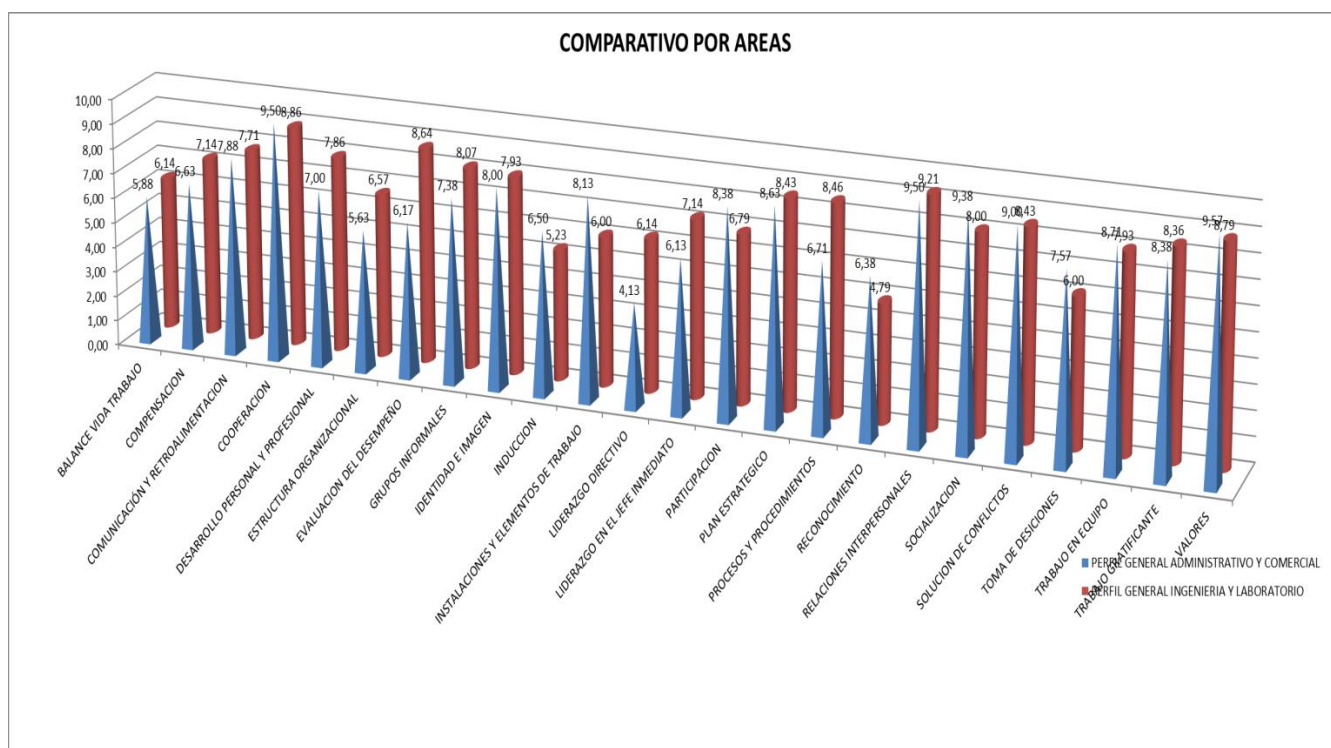


Ilustración 300: Gráfico Perfil General entre Áreas.

Fuente: Elaboración Propia.

5 Plan de Acción GEMA

El Plan de Acción que se presenta en este capítulo, se origina a partir del análisis de los resultados obtenidos en las 24 dimensiones del Clima Organizacional estudiadas para la empresa Gestión Empresarial y Medio Ambiente (GEMA) y se concentra especialmente, en las dimensiones calificadas como críticas o de intervención inmediata.

La formulación del Plan de Acción, incorpora las propuestas de mejora que plantearon los colaboradores en cada dimensión y se estructura en acciones concretas, de acuerdo a la experiencia profesional de los investigadores.

De esta manera, el Plan de Acción se plantea en dos grandes bloques, que agrupan dimensiones que poseen relación entre sí y donde se prevé que, la intervención de una de ellas, modificaría en algún grado, la percepción de las demás dimensiones pertenecientes al bloque:

- *Fortalecimiento del Liderazgo:* Abarca las Dimensiones del Clima Organizacional que están asociadas directamente con el ejercicio del liderazgo por parte de los superiores, tales como: Liderazgo Directivo, Liderazgo del Jefe Inmediato, Estructura Organizacional, Toma de Decisiones, Participación, Comunicación y Retroalimentación, Evaluación de Desempeño y Reconocimiento,
- *Fortalecimiento de los Procesos:* Abarca las dimensiones que tienen relación con los procesos y la gestión al interior de la compañía, tales como Inducción, Desarrollo Personal

y Profesional, Procesos y Procedimientos, Balance Vida-Trabajo, Compensación,

Instalaciones y Elementos de Trabajo, Grupos Informales, e Identidad e Imagen.

Si bien, el Plan de Acción no genera acciones directas frente a las dimensiones que fueron calificadas como favorables, se espera que, una vez se desarrollen las intervenciones propuestas, los resultados para este grupo de dimensiones, mejoren y/o se mantengan.

Así pues, se presenta el Plan de Acción para la empresa Gestión Empresarial y Medio Ambiente GEMA:

- ✓ *Objetivo:* Mejorar la Percepción del Clima Organizacional a través de la puesta en marcha de acciones específicas para intervenir las dimensiones que puntúan como “Desfavorables” o “A Mejorar” en el estudio.
- ✓ *Meta:* Se espera que las dimensiones a intervenir puedan pasar de una calificación “Desfavorable” o “A Mejorar” a una calificación “Favorable”, en la siguiente Medición del Clima Organizacional, la cual, se propone realizar a los dos años subsiguientes a esta medición y una vez se haya aplicado el Plan de Acción propuesto. Así mismo, se espera un incremento favorable en la percepción general del Clima Organizacional de toda la compañía.
- ✓ *Lugar:* El Plan de Acción se ejecutará en la sede Cali y la sede Antioquia de la compañía y en este participarán todos los colaboradores de la empresa, especialmente el equipo directivo.
- ✓ *Recursos:* El recurso principal a invertir para aplicar el Plan de Acción, será el tiempo laboral de los colaboradores. Sumado a esto, se requiere la disposición del Equipo

Directivo, para que se puedan ejecutar las actividades propuestas, las cuales, en su mayoría, se harán integradas a la labor diaria de la compañía.

✓ *Indicadores:* Las acciones propuestas dentro del Plan, cuentan con unos Indicadores de Seguimiento, que permitirán evidenciar su cumplimiento. Igualmente, las reuniones que se proponen con el equipo, permitirán hacer un balance de la implementación del Plan de Acción. Finalmente, el mayor indicador y donde se podrá evidenciar el real impacto de las intervenciones, es en la siguiente medición de Clima Organizacional de la compañía.

Las tablas a continuación, exhiben el Conjunto de Acciones propuestas para fortalecer el Clima Organizacional de GEMA, el cual, como ya se había mencionado, se trabajará en dos bloques:

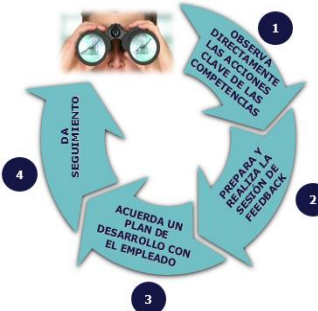
- ✓ Acciones propuestas para el Fortalecimiento del Liderazgo
- ✓ Acciones propuestas para el Fortalecimiento en Gestión de los Procesos

Tabla 590: Acciones propuestas para fortalecer el Clima Organizacional en GEMA – Fortalecimiento del Liderazgo

FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO
Situación Actual: La dimensión <i>Liderazgo Directivo</i> puntuó en los resultados con 5,41, una de las más bajas calificaciones; así mismo, la dimensión de <i>Liderazgo del Jefe Inmediato</i>, con una calificación de 6,67, sigue la tendencia, encontrándose como causa principal de estos resultados, que los directivos o jefes no disponen de tiempo suficiente para los colaboradores. Algunas observaciones de los colaboradores fueron: <i>"El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros"</i>, <i>"El jefe simplemente ordena y no le preocupan otros aspectos"</i>, <i>"Falta delegar y preocuparse más por la gente. El trato no es el mejor"</i>, <i>"Existe un liderazgo por parte de la dirigencia hacia todos los colaboradores, pero, en ocasiones se marca más el interés del trabajo y el resultado que el interés por las personas como tal"</i>, <i>"No hablar de manera que genere frustración sino motivación"</i>. El Liderazgo, se asocia con la dimensión <i>Estructura Organizacional</i>, que obtuvo una puntuación de 6,23%, donde las observaciones coinciden en afirmar que <i>"Para cualquier decisión dentro de la empresa, se depende totalmente de la gerencia general, pasando por alto otros niveles jerárquicos"</i>. En este mismo sentido, interviene la dimensión <i>Toma de Decisiones</i>, que obtuvo una puntuación de 6,52% y cuyas observaciones, refieren que <i>"Las decisiones en la empresa se toman sin involucrar al personal o a los directamente implicados y tienden a ser impositivas"</i>; así mismo, se hace alusión a que <i>"Algunas decisiones ya tomadas, son cambiadas por la Gerencia"</i>. La dimensión <i>Participación</i>, con un puntaje de 7,36, confirma lo anterior, puesto que, describe comentarios como: <i>"Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones"</i>, <i>"Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas"</i> y <i>"Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión"</i>. Con relación a las dimensiones y observaciones mencionadas, puede vincularse igualmente, la dimensión <i>Comunicación y Retroalimentación</i>, que obtuvo una calificación de 7,77, dentro de la cual, los colaboradores aludieron a que <i>los Líderes no generan espacios de comunicación y no hacen una retroalimentación frecuente y orientada a la mejora</i>. Muy similar, aparecen las observaciones de la dimensión <i>Evaluación del Desempeño</i>, con puntaje de 7,90, donde los colaboradores señalan que <i>"La evaluación se hacen pero no existe retroalimentación"</i>. Finalmente, la dimensión <i>Reconocimiento</i>, obtuvo la puntuación más baja en los resultados con 5,36%, destacándose entre las observaciones que, <i>"No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la organización"</i>, <i>"No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización"</i>, <i>"Solo reconocen los logros que generen mayores ingresos o que reduzcan gastos"</i>. Dentro de las propuestas de solución y mejora expuestas por los colaboradores frente a estas dimensiones, se encuentran: 1. <i>"Descentralizar el poder de la toma de decisiones: Asignar un responsable con la formación profesional adecuada para que supla algunas funciones"</i>. 2. <i>"Formar a los directivos en estrategias de liderazgo y en control de emociones"</i>. 3. <i>"Hacer reuniones frecuentes con los colaboradores para escucharlos y mejorar más"</i>. 4. <i>"Sería bueno que tengan más integración con todos"</i>. 5. <i>divulgar y dar retroalimentación de la Evaluación del Desempeño"</i>. 6. <i>"Un programa que reconozca y motive a los colaboradores por hacer las cosas bien, para cambiar en énfasis de lo negativo a las cosas positivas"</i>.

FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO							
Estrategia	Objetivo	Metodología	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
<u>1. Empoderamiento a los Colaboradores:</u> Se refiere a generar autonomía y bajar la toma de decisiones a otros niveles de la empresa. Aquí, los colaboradores son responsables de sus propias acciones y el liderazgo viene de los equipos de trabajo y no depende de una sólo persona.	Implementar ajuste en la Estructura Organizacional de la empresa, específicamente en lo referente a la autonomía y toma de decisiones de algunos cargos, de manera que se descentralice y procure un mejor funcionamiento de la empresa.	1. Realizar capacitación de Empowerment (Empoderamiento) dirigida al personal directivo. 2. Evaluar y ajustar los procedimientos, de manera que se desligue la toma de decisiones de la Gerencia General. 3. La Gerencia General debe aplicar e incentivar el empoderamiento en la toma de decisiones.	* La Capacitación de Empowerment la realizará el área de Recursos Humanos. * La evaluación, ajuste e implementación del empoderamiento lo realizará la Gerencia General y el equipo directivo.	* El taller tiene duración de 8 horas. * La implementación del Empoderamiento será permanente.	* Las instalaciones de la empresa.	* A definir.	* RRHH realizará seguimiento a los ajustes respecto a la toma de decisiones y frente a la real implementación de estas.
<u>2. Taller sobre Toma de Decisiones:</u> Es el proceso en el cual las personas deben escoger entre dos o más alternativas y sobre el cual, se basa la gestión de la empresa. Dentro de la empresa, la toma de decisiones debe cumplir con ciertas características: ser rápida, oportuna, fundamentada en información concreta,	Mejorar la toma metodología de toma de decisiones, para lograr tomar decisiones eficientes, efectivas y con un bajo costo para la empresa.	1. Realizar capacitación de Toma de Decisiones, dirigida al personal con Roles de decisión en la empresa. Los temas a tratar son: * Identificar los criterios de decisión y ponderarlos, * Evaluar el momento de la decisión y definir la prioridad para atender el problema, * Generar las alternativas de solución. En este proceso se pueden vincular las ideas o propuestas del equipo. * Evaluar las alternativas y elegir la mejor. Es importante el aprovechamiento de los conocimientos y/o experiencias previas. * Aplicar la decisión y hacer seguimiento a los resultados.	* La Capacitación la realizará el área de Recursos Humanos. * La implementación de la metodología, estará a cargo de todos los participantes.	* El taller se realizará en dos sesiones de 4 horas cada una.	* Las reuniones tendrán lugar en las instalaciones de la empresa.	* A definir.	* Recursos Humanos llevará seguimiento del cumplimiento del Taller.

FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO							
Estrategia	Objetivo	Metodología	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
3. Grupos Primarios Son grupos desarrollados para fomentar la Comunicación en un ambiente informal, de apertura y confianza. Los impactos esperados de la implementación de los Grupos Primarios son: - Alinear la misión, visión y valores de la Compañía con el desempeño del colaborador. - Mejorar la orientación hacia el servicio al cliente. - Crear mayor compromiso sobre el trabajo de cada uno y fomentar el trabajo en equipo. - Conocer las inquietudes, sugerencias y dudas del área y lo que el jefe espera de su gente. - Conocer mejor a la gente (compañeros, jefes, colaboradores).	Mejorar la relación de las directivas con sus equipos de trabajo, cumpliendo con los siguientes propósitos: * Crear oportunidades para que los Directivos tengan un mejor conocimiento de lo que piensan sus colaboradores. * Tener retroalimentación y poder dar y recibir Información para mejoramiento continuo. * Generar ambiente de compañerismo y confianza, estimulando a los colaboradores para que participen y asuman mayores responsabilidades.	En la reunión de Grupo Primario, deberán participar todos los colaboradores. Reglas importantes de la Reunión de Grupo Primario: 1. Las contribuciones deben ser con comentarios positivos y constructivos. 2. Ser relevante y breve. 3. Todas las opiniones son importantes. 4. Los Directivos deben dar respuesta a las inquietudes formuladas por sus colaboradores y en caso que no sea posible, establecer una acción o tarea y cumplirla. 5. Finalmente, se deberá llevar acta de la reunión, con los siguientes puntos: lista de participantes, puntos de acción tratados (resumen, responsables), Observaciones e inquietudes. Los Temas de la Agenda que se proponen para los Grupos Primarios son: 1. Información general de cómo va la empresa 2. Indicadores de cada Proceso 3. Seguimiento a la gestión 4. Programa de Reconocimiento 5. Varios	La Gerencia General deberá citar al menos una vez por mes, la reunión de Grupo Primario. El Gerente actuará como moderador de la reunión. El control de las actas las llevará Recursos Humanos.	* Mensual Al menos 12 Grupos Primarios al año.	* Las reuniones tendrán lugar en las instalaciones de la empresa.	* A definir.	* Recursos Humanos llevará seguimiento de las actas de Grupos Primario e indicador de cumplimiento de los grupos previstos al año.

FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO							
Estrategia	Objetivo	Metodología	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
4. Feedback para la Gestión del Desempeño Es la acción de evaluar y considerar el desempeño de una persona o grupo de personas en la realización de un trabajo o tarea. Permite revelar las fortalezas y debilidades, los puntos positivos y negativos de la labor realizada con el fin de corregirla, modificarla o mejorarla. El Feedback se realiza sobre comportamientos observables, que se configuran en competencias. Existen tres formas de feedback: • Positivo: Se enfoca en el desempeño adecuado. Construye confianza, alienta y premia el buen desempeño. • Desarrollo: Se enfoca en el desempeño incorrecto o por debajo del estándar, y en encontrar formas para mejorarlo. • Negativo: Se enfoca solamente en el desempeño incorrecto o por debajo del estándar. Desmoraliza al empleado.	Enseñar a los directivos y jefes de la empresa a aprender a gestionar el Feedback de una forma positiva y orientada al desarrollo, permitiendo construir confianza, alentar el buen desempeño y/o ayudar a corregir cuándo el desempeño esta por debajo de lo esperado y generar un ambiente estimulante de trabajo.	Proceso de Feedback  Antes de la sesión de feedback: * Recopilar información, * Identificar la situación de feedback, * Planificar la sesión de feedback Durante la sesión de feedback: * Obtener consenso sobre la situación, * Analizar posibles causas (necesidades), * Comentar posibles soluciones (acciones), * Elaborar un plan de acción, * Resumir los puntos de actuación y, * Reforzar la confianza del empleado. Después de la sesión de feedback: * Seguir con el empleado el plan de acción, * Reconocer los avances, * Evaluar las actividades de feedback.	La Gerencia General y los Líderes de la empresa, deberán citar dos veces al año a una sesión formal de Feedback. Todos los Líderes deberán emplear las dinámicas y recomendaciones de la metodología de Feedback, en los intercambios con los colaboradores. El control de las actas de Feedback con cada colaborador, las llevará Recursos Humanos.	El taller de Feedback se realizará en dos sesiones de 4 horas cada una. Se deberá citar a todos los colaboradores al menos dos veces al año a una sesión formal de Feedback.	* Las reuniones tendrán lugar en las instalaciones de la empresa.	* A definir.	* Recursos Humanos llevará seguimiento de las actas de Feedback.

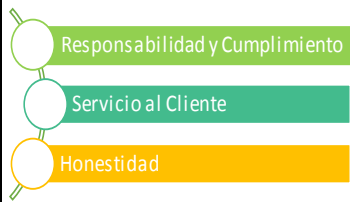
FORTALECIMIENTO DEL LIDERAZGO							
Estrategia	Objetivo	Metodología	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
5. Programa de Reconocimiento: <u>“Gema te Reconoce”</u> El programa busca que los colaboradores: 1. Perciban que su labor es importante y que contribuye a lograr los objetivos. 2. Fomenten la innovación y su aporte al mejoramiento de los procesos. 3. Mejoren los espacios de comunicación al interior de los equipos. Lo que impacta en la organización generando un mejor ambiente de trabajo y contribuyendo a que se incremente la productividad y se promueve la mejora continua hacia el logro.	Fortalecer la cultura de Reconocimiento, en donde empresa y colaborador trabajan de manera conjunta para contribuir al logro de los objetivos del negocio, valorando y recompensando los esfuerzos tanto individuales como en equipo contribuyendo al mejoramiento del desempeño individual y a los resultados de la empresa.	Como punto de agenda en cada reunión general de mes, cada líder establecerá el espacio “Gema te Reconoce”, en el cual, solicita a los participantes que postulen a los colaboradores, por haber demostrado un comportamiento por encima de lo esperado, alineado con los valores de la organización y el cual, podrá ser de carácter individual y colectivo. Cualquier persona, independiente de su cargo, podrá postular a otro. Para el programa, se proponen los siguientes criterios de reconocimiento:  - Responsabilidad y Cumplimiento - Servicio al Cliente - Honestidad Las personas reconocidas estarán publicadas en cartelera y se invitarán a un Almuerzo con la Gerencia, como forma en que la empresa agradece la gestión de sus colaboradores.	El responsable de liderar la reunión y motivar el programa es la Gerencia. Así mismo, deberá hacer el registro del acta de la reunión y notificar a RRHH. Recursos Humanos, estará encargado de publicar las personas reconocidas en cartelera y realizar la logística del almuerzo de reconocimiento.	* Las reuniones del Programa y las publicaciones de las personas reconocidas, se realizarán mensualmente. * El almuerzo de reconocimiento se realizará de forma trimestral.	* Las reuniones tendrán lugar en las instalaciones de la empresa. * Las publicaciones aparecerán en la cartelera general. * El almuerzo podrá realizarse en la empresa o el restaurante.	* A definir.	* Recursos Humanos llevará seguimiento de las actas de reconocimiento, validando que se realicen mensualmente las reuniones del programa.

Tabla 601: *Acciones propuestas para fortalecer el Clima Organizacional en GEMA – Fortalecimiento en Gestión de los Procesos*

FORTALECIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS
Situación Actual: Respecto al desarrollo de diferentes procesos, el estudio permitió identificar aspectos de estructura y de gestión, que requieren mejorarse dentro de la empresa. A continuación se muestra un resumen que agrupa las dimensiones que los integran. El factor Inducción, obtuvo un puntuación de 5,71%, situándose dentro de las calificaciones más bajas del estudio. Dentro de las causas señaladas por los participantes se encuentra que: <i>"No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores"</i>, <i>"No recibí inducción al ingresar a la organización"</i>, <i>"La organización tiene procesos de inducción pero no son los adecuados"</i>. Alineado al tema de Inducción, la dimensión <i>Desarrollo Personal y Profesional</i>, que obtuvo un puntaje de 7,55% y menciona causas como: <i>"No conozco que haya un programa formal de capacitación y desarrollo de la organización"</i>, <i>"Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas"</i>, sugiere que no se viene dando una información clara, ni entrenamiento efectivo sobre la compañía y sus diferentes procesos. En la dimensión <i>Procesos y Procedimientos</i>, con una calificación de 7,85, los colaboradores mencionan como causas principales del resultado: <i>"Falta claridad sobre lo que se desea lograr"</i>, <i>"Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos"</i>. Con relación a los Procesos y Procedimientos, la dimensión <i>Balance Vida-Trabajo</i>, que obtuvo una puntuación de 6,05, muestra dentro de sus causas que, los colaboradores no perciben un interés por parte de la empresa en relación al Balance Vida-Trabajo, siendo la carga laboral muy alta y que además, sienten que, se tiende a medir el compromiso del colaborador por el tiempo extra que le dedica a la empresa. Sumado a lo mencionado, la percepción que tienen los colaboradores de la dimensión <i>Compensación</i>, con puntaje de 6,95, destaca que: <i>"la compensación no está de acuerdo con las exigencias del cargo"</i>, <i>"respecto al mercado laboral, considero que mi compensación es baja"</i> y la dimensión <i>Instalaciones y Elementos de Trabajo</i>, con puntaje de 6,77 destaca aspectos como: <i>"Las instalaciones no son funcionales"</i>, <i>"Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos o limitados"</i>. Todo lo anterior, suma para dar cuenta de la dimensión <i>Identidad e Imagen</i>, con un puntaje de 7,95, donde los colaboradores señalan aspectos como: <i>"Considero que la organización no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores"</i>, <i>"Considero que la imagen de la organización se ha venido deteriorando"</i>. Frente a este panorama, los colaboradores presentaron propuestas de mejora o solución, que son base para algunas de las acciones propuestas en el presente Plan: 1. Realiza un mejor entrenamiento en el cargo antes de tener que empezar a desarrollar las funciones. 2. Mayor estudio y práctica de los procedimientos. 3. Hay que simplificar algunas actividades dentro de los procedimientos que no afectan la calidad del servicio. 4. Se debería establecer un programa de entrenamiento permanente y capacitar al personal de manera periódica en inquietudes o dificultades que se vayan presentando. 5. Tener más coherencia entre la filosofía y las actuaciones. 6. Mejorar el sentido de pertenencia de los colaboradores realizando actividades de integración, resaltando logros. 7. Motivar más al personal. 8. Explicar el plan de compensación y los descuentos.

FORTALECIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS							
Estrategia	Objetivo	Metodología	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
1. Inducción Corporativa Es el proceso donde se le proporciona al trabajador una introducción a la empresa y a su cargo, buscando desarrollar una imagen positiva de la misma y facilitar la adaptación del trabajador. Se compone generalmente por: * Una capacitación en la que se le explica al nuevo colaborador, las características generales de la empresa, los valores, el Reglamento Interno de Trabajo y las políticas y procedimientos comunes a los colaboradores. * Un mensaje de bienvenida cálido por parte de los directivos. * Se muestra video corporativo y Página Web. * Una visita a la empresa donde se le muestren las áreas: el reloj, las zonas de seguridad, los baños, etc. * La presentación del nuevo colaborador con sus compañeros.	Tiene como objeto apoyar la adaptación del nuevo colaborador a la organización y orientarlo en su puesto de trabajo.	1. RRHH junto con las Directivas generan el Plan de Inducción General de la empresa: * Conocimiento de la empresa: Misión, Visión, Valores, Políticas y procedimientos, Objetivos Estratégicos, Áreas, Seguridad Industrial y SO, Compensación y Beneficios. 2. RRHH realiza la publicación del nuevo ingreso por mail y en cartelera (Incluye un resumen de formación y experiencia del colaborador) y la Presentación del nuevo colaborador a todas las áreas. 3. El nuevo colaborador es presentado en el área a laborar y se le entrega el Plan de inducción general y el Entrenamiento específico que el colaborador debe tomar antes de iniciar su puesto de trabajo. 4. RRHH Notifica a jefe de área para que este solicite cuenta de correo electrónico y PC. 5 Área solicitante: Da la bienvenida al colaborador e informa por escrito las actividades que tiene que desempeñar. Presenta a sus colaboradores dentro de su área de trabajo. El colaborador inicia el Plan de Inducción general por las Áreas y el Entrenamiento en el cargo.	El responsable de programar y coordinar la Inducción Corporativa es RRHH, con la colaboración de las áreas participantes. Recursos Humanos, estará encargado de publicar por mail y en cartelera, la información del nuevo ingreso. El entrenamiento en el Cargo será responsabilidad del Líder.	* Se realizará para cada colaborador de nuevo ingreso a la compañía. ** Se realiza Reinducción a los colaboradores cada dos años.	* La Capacitación de inducción y reuniones con cada líder, tendrán lugar en las instalaciones de la empresa.	* A definir.	* El colaborador llevará el registro de inducción en un formato para tal fin, con la firma de todos los capacitadores. * Recursos Humanos archivará los registros de Inducción en la historia laboral del colaborador.

FORTALECIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS							
Estrategia	Objetivo	Metodología	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
2. Entrenamiento en el Cargo: Es el proceso donde se le proporciona al trabajador una información más detallada de las funciones y responsabilidades asignadas; así como el entrenamiento específico para poder desarrollar dichas funciones de manera apropiada.	Tiene como objeto entrenar al nuevo colaborador en las funciones y responsabilidades propias del cargo, de manera que tenga una apropiada ejecución en su labor.	1. RRHH junto con el Líder del cargo diseñan el Plan de Entrenamiento en el Cargo: Funciones y objetivos del cargo, procedimientos específicos que debe conocer, entrenamiento en uso de equipos, normatividad relacionada con el área, normas de SI y SO en el área. *El jefe inmediato asigna lugar de trabajo, locker (si aplica), explica los horarios y rotación de turnos (si aplica) y explica metodología de cobro de comisiones (si aplica). 2. RRHH entrega el Formato de entrenamiento al Cargo al nuevo colaborador, explicando la forma de diligenciarlo y fecha de entrega. 3. El nuevo colaborador inicia el Plan de entrenamiento, siguiendo el cronograma de temáticas y buscando a los responsables del entrenamiento (puede ser el Líder del cargo u otro colaborador experto). Hace firmar al Capacitador, el Formato de entrenamiento en el cargo. 4. Una vez cumplido los temas de Entrenamiento, coordina con el líder del cargo la Evaluación del Entrenamiento. 5. Si aprueba la evaluación, el Líder del cargo, firma el formato de entrenamiento. En caso contrario, se deberá reprogramar refuerzo de los temas y volver a presentar evaluación.	El responsable de programar y coordinar Entrenamiento en el Cargo es RRHH, junto con el Líder del área.	*Se realizará para cada colaborador de nuevo ingreso a la compañía o por cambio de área dentro de la empresa. **Se realiza Reentrenamiento a los colaboradores cada tres años.	* Los entrenamientos en el cargo, tendrán lugar en las instalaciones de la empresa o en campo.	* A definir.	* El colaborador llevará el registro de Entrenamiento en el Cargo, con la firma de todos los capacitadores. * Recursos Humanos archivará los registros de Entrenamiento en el Cargo, en la historia laboral del colaborador.

FORTALECIMIENTO PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS							
Estrategia	Objetivo	Metodología	Responsable	Ejecución y/o Periodicidad	Lugar	Presupuesto	Seguimiento
<u>3. Mejorar la Efectividad Operativa:</u> Consiste en aplicar un estudio de Métodos y tiempos para buscar la Eficacia en las operaciones de la empresa e implica: 1. Definición y estandarización de los Procesos. 2. Revisión y evaluación del funcionamiento actual de los procesos. 3. Implementación de los controles y mejora. 4. Seguimiento y mejora continúa.	Mejorar los Procesos y Procedimientos y el Balance Vida-Trabajo de los colaboradores, a través de la evaluación objetiva de tareas y tiempos de ejecución, y la promoción de prácticas sanas en el desarrollo del trabajo.	1. Realizar el estudio de Métodos y tiempos en las operaciones que realiza el área de Ingeniería, debido a que, los colaboradores de esta área son los más tiempo extra están en sus actividades. 2. Definir las causas principales por las cuales se demanda mayor tiempo del colaborador: Ej. Los equipos no funcionan de manera óptima, el personal no está suficientemente entrenado, los desplazamientos largos, los procesos administrativos con los clientes, la distribución de cargas no es equitativa, entre otros. 3. De acuerdo a las causas identificadas, iniciar un Plan gradual de controles y mejoras, que permita ir cerrando brechas en los procesos y optimizando la ejecución.	Se propone que este estudio lo realice el Coordinador de los sistemas Integrados o sea contratado externamente. Los resultados serán evaluados por todo el comité directivo, para su decisión y visto bueno para aplicar las mejoras a lugar.	* Realizar un estudio inicial en los primeros 3 meses. * La implementación de las mejoras se aplicarán gradualmente, dependiendo del presupuesto de inversión.	* Las reuniones del Estudio y revisiones tendrán lugar en las instalaciones de la empresa o durante la ejecución de tareas en campo.	* A definir.	* La Gerencia de Proyectos estará encargada de la auditoria del estudio y del seguimiento al plan de acción para la mejora.
<u>4. Seguimiento y control al cumplimiento de la normatividad laboral:</u>	Mejorar el cumplimiento de la normatividad laboral y de seguridad social al interior de la empresa.	1. El Área de RRHH realizará taller de capacitación y sensibilización con los directivos y líderes sobre la normatividad en relación con la jornada máxima legal y los lineamientos seguridad industrial y salud ocupacional, sobre jornadas máximas para tareas de alto riesgo. 2. Los líderes de Área, junto con el acompañamiento de RRHH, implementarán un control efectivo de las jornadas del personal, verificando el cumplimiento de las normas y las rotaciones de descanso correspondientes. Aplicará acciones específicas en los casos en que se presente incumplimiento a las normas.	Líderes de Área y RRHH.	* El Taller se realizará de forma inmediata. * Los controles serán permanentes.	* Las instalaciones de la empresa.	* A definir.	* RRHH

6 Conclusiones Acerca del Clima Organizacional en GEMA

De los datos entregados por el estudio se reseñan a continuación las principales conclusiones que responden a los objetivos del estudio:

6.1 Conclusiones sobre los resultados del Clima Organizacional y la incidencia positiva o negativa en la empresa de cada dimensión:

- El perfil general de Gema Consultores señala que en promedio las personas perciben el clima en un nivel de **7,48** puntos, lo que sitúa una valoración **A MEJORAR** dentro de la escala de clasificación cualitativa. Este porcentaje se ubica en el segundo segmento de la escala de convenciones, sugiere que se encuentra en un nivel aceptable y que la empresa debe generar acciones inmediatas para corregir los aspectos que inciden negativamente.
- Las Dimensiones que obtuvieron las mejores calificaciones fueron: “Relaciones Interpersonales” con un promedio de 9,32 en la escala cuantitativa, “Cooperación” con un promedio de 9,09 y “Valores” con un promedio de 9,05. Así mismo, es de señalar que las dimensiones “Solución de Conflictos (8,60)”, “Socialización (8,52)”, “Plan Estratégico (8,50)”, “Trabajo Gratificante (8,36)” y “Trabajo en Equipo (8,19)” fueron calificadas cualitativamente como FAVORABLES. Estas calificaciones en las 8 dimensiones mencionadas, que representan el 33% de las dimensiones evaluadas, las cuales, al ser percibidas de forma Favorable, se constituyen como fortalezas en la organización y *Contribuyen positivamente al Clima Organizacional.*

- Las siguientes 10 dimensiones: “Identidad e Imagen (7,95)”, “Evaluación del Desempeño (7,90)”, “Procesos y Procedimientos (7,85)”, “Grupos Informales (7,82)”, “Comunicación y Retroalimentación (7,77)”, “Desarrollo Personal y Profesional (7,55)”, “Participación (7,36)”, “Compensación (6,95)”, “Instalaciones y elementos de trabajo (6,77)” y “Liderazgo en el Jefe Inmediato (6,77)”, fueron calificadas cualitativamente en la escala A MEJORAR, representando el 42% del total de las dimensiones evaluadas. Estas dimensiones, aunque no aparecen con la calificación más baja, dan una alerta sobre aspectos que podrían estar incidiendo negativamente en el clima y se convierten en una amenaza para la compañía.
- De otro lado, las dimensiones que obtuvieron menor calificación fueron: “Reconocimiento” con un promedio de 5,36, “Liderazgo Directivo” con un promedio de 5,41 e “Inducción” con un promedio de 5,71; así mismo, las dimensiones “Balance Vida-Trabajo (6,05)”, “Estructura Organizacional (6,23)” y “Toma de Decisiones (6,52)”. Estas 6 dimensiones estuvieron calificadas en la escala cualitativa como DESFAVORABLES y representan el 25% del total de dimensiones evaluadas en el estudio. Las dimensiones mencionadas se constituyen en las debilidades de la empresa y sugieren una intervención inmediata, toda vez, que *afectan negativamente el Clima Organizacional y en consecuencia, impactan la productividad de los colaboradores.*
- De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede apreciar como el aspecto más favorable al Clima Organizacional de GEMA, lo que corresponde a las Relaciones Interpersonales entre los Colaboradores, puesto que, fue la dimensión mejor valorada en todo el estudio. El

resultado en esta dimensión, da cuenta de que existe entendimiento y aceptación entre los miembros de las diferentes áreas de la empresa y esto contribuye a que se sientan integrados, haya colaboración, trabajo en equipo y que puedan solucionar los conflictos interpersonales de manera positiva. Así mismo, la dimensión “Cooperación”, que obtuvo una de las más altas calificaciones, valida la fortaleza que tiene la empresa en cuanto a las relaciones de sus colaboradores, que se ve reflejado en la disposición y colaboración para dar ayuda y cooperar.

- La alta calificación en la dimensión “Valores”, refleja que los colaboradores tienen claridad sobre la filosofía de la compañía y que pueden sentir afinidad e identificación con los valores de la empresa. Este aspecto es una gran fortaleza para GEMA, dado que, los valores hacen parte de la promesa de Servicio que brindan a sus clientes y son un modelo adecuado para su gestión día a día.
- En relación con los aspectos puntuados de manera más baja y considerando las observaciones que realizaron los colaboradores, se puede inferir un distanciamiento entre el equipo directivo (la Gerencia en particular), con las diferentes áreas y personas de la empresa. Contrario a lo deseado, la relación entre directivos y colaboradores ha estado permeada por la desconfianza y cierto grado de hostilidad; en general, no se percibe una comunicación y relación asertiva de parte del grupo gerencial hacia su equipo de trabajo, lo que disminuye su capacidad de influir positivamente en los colaboradores y dificulta en trabajo conjunto hacia un mismo objetivo.

- Al analizar detenidamente las intervenciones de los colaboradores respecto a la dimensión “Inducción”, se aprecia que las personas reconocen la existencia de los procedimientos relacionados, pero, consideran que no se cumplen y que son enviadas a realizar las diferentes tareas, sin una preparación y entrenamiento suficiente. Esto, genera un choque inicial poco apropiado para el nuevo colaborador, al sentirse expuesto a la labor sin respaldo o preparación, y fractura de alguna manera el contrato psicológico que debe darse entre la organización y el colaborador.
- Los datos obtenidos en el estudio, señalan que en su mayoría, los colaboradores se sienten a gusto con el trabajo que desarrollan, considerando que les permite poner en uso sus habilidades y generar aprendizajes.

6.2 Conclusión sobre la comparación de los microclimas: Ingeniería - Laboratorio y Administrativo-Comercial:

- En general, no se encuentran diferencias significativas de los Microclimas de Ingeniería - laboratorio y Administrativo-Comercial. El área de Ingeniería y laboratorio, obtiene una calificación general del Clima Organizacional de 7,44, la cual, es más baja, respecto al Área Administrativa y Comercial, que obtuvo 7,55 y frente al perfil general de toda la compañía, de 7,48 puntos, los tres resultados se enmarcan cualitativamente como "A Mejorar”.

- Respecto a los dos Microclimas, solamente se encuentra variación de los resultados en las dimensiones “*Evaluación del Desempeño*” que, en el área Administrativa y Comercial obtuvo 6,17, mientras que, en el Área de Ingeniería y laboratorio, obtiene una calificación de 8,64. Similar se presenta para la dimensión “*Instalaciones y Elementos de Trabajo*”, que en área Administrativa y Comercial obtuvo 8,13, mientras que, en el Área de Ingeniería y laboratorio, obtiene una calificación de 6,00. Para ambos casos, se presentan datos con más de 2 puntos de diferencia en sus resultados y hacen que la valoración se ubique en niveles opuestos en la escala cualitativa. Como se menciona en el apartado sobre los Microclimas, este resultado sugiere que la empresa debe tener una mayor atención en el proceso de Evaluación del Desempeño que se realiza para los cargos que hacen parte del grupo Administrativo – Comercial y un mayor seguimiento y cuidado respecto al estado de las Instalaciones y Elementos de Trabajo que requieren para desempeñar sus funciones los colaboradores del área de Ingeniería – Laboratorio.

6.3 Conclusiones sobre el Diseño del Plan de Acción orientado a mejorar el Clima

Organizacional de Gema:

- El diseño del Plan de Acción se presenta en dos bloques: *Fortalecimiento del Liderazgo* y *Fortalecimiento de los Procesos*. Las dimensiones que se agrupan en cada bloque poseen relación entre sí, por un lado, están aquellas relacionadas con el Liderazgo de los jefes, sus decisiones y acciones y por otra parte, lo relacionado con la gestión de diferentes procesos.

- La propuesta de los autores presenta acciones integradas para cada bloque, previendo que en la medida en que se desarrollen adecuadamente, se impactarán de manera general todas las dimensiones asociadas al bloque.
- El impacto general del plan de acción, debe verse reflejado, en los resultados generales y por dimensiones, de la siguiente Medición de Clima Organizacional de la Empresa.

6.4 Otras conclusiones importantes sobre el estudio:

- El uso en el estudio, de la encuesta propuesta por Domínguez, A. y García, M. (2008), permitió además de identificar el nivel en que se encuentran las dimensiones del Clima Organizacional, distinguir causas principales que generan la percepción, comentarios y propuestas de acciones para mejorar. Esta información, generó mayor validez en los resultados, toda vez que las calificaciones obtenidas en cada dimensión, se corroboró con las verbalizaciones de los participantes y permitió direccionar las acciones del Plan de Acción.
- El Clima Organizacional es cambiante y se afecta por situaciones del entorno, en tal sentido, demanda permanentemente seguimiento e intervención para propiciar un ambiente adecuado, donde los colaboradores se sientan a gusto desempeñando su labor, encuentren significado en aquello que hacen y logren crear lazos de pertenencia y lealtad hacia la empresa; esto redundará en una mejor realización de las actividades, propiciará el logro de los resultados y una mayor productividad.

En este sentido, este estudio se convierte en una fuente importante de información, puesto que, la percepción sobre las dimensiones del CO identificadas como desfavorables, podrían situarse como la causa del poco involucramiento en los procesos, la apatía y el desapego de los colaboradores; que logra marcarse en una tendencia progresiva, dado el poco interés que según los directivos, demuestran los colaboradores frente a la empresa. Es así como, este diagnóstico permite hacer un llamado de alerta tanto a los directivos como a los propios colaboradores, a fin de reflexionar sobre los aspectos que deben mejorarse y para tomar acción oportuna en los planes de mejora propuestos, modificando y mejorando aspectos desde la empresa y apuntando a generar un clima de mayor confianza.

7 Recomendaciones

- Como se ha mencionado por los diferentes teóricos del Clima Organizacional, éste depende de las practicas formales e informales de todas las personas que lo componen y está en permanente cimentación, por lo cual, las organizaciones deben velar por mantener y mejorar un Clima que contribuya a aportar al bienestar y la productividad. Al evaluar los resultados de este estudio, se identifican 16 dimensiones que requieren intervención, con miras a fortalecer y generar un mejoramiento: las seis (6) Dimensiones con puntuación cuantitativa más baja, calificadas cuantitativamente, como *Desfavorables* y las diez (10) dimensiones calificadas como *A Mejorar*.
- Considerando que GEMA Consultores es una empresa pequeña, que empieza a darle prioridad a los temas que impactan el bienestar de los colaboradores, pero que, no maneja un presupuesto definido para ejecutar un número amplio de actividades, los autores del presente estudio, recomiendan centrar su esfuerzo en el desarrollo de un Plan de Acción que aborde de forma directa las seis dimensiones del Clima Organizacional que fueron evaluadas como “*Desfavorables*”: *Reconocimiento, Liderazgo Directivo, Inducción, Balance Vida-Trabajo, Estructura Organizacional y Toma de Decisiones* y que integre un trabajo de fortalecimiento para las 10 dimensiones calificadas “*A Mejorar*”. De acuerdo a esta invitación, el presente estudio despliega una propuesta de Plan de Acción Integral, con dos líneas principales: Acciones para el Fortalecimiento del Liderazgo y Acciones para el Fortalecimiento en Gestión de los Procesos, que busca generar ajustes y cambios en las dinámicas de relación de directivos y colaboradores,

apuntando a un impacto positivo no sólo en las dimensiones intervenidas, sino también, en las dimensiones calificadas como “Favorables”.

- Se recomienda realizar un proceso de divulgación de los resultados del presente estudio, puesto que, el hecho de aplicar las encuestas, genera por sí mismo, expectativa por parte de todos los participantes. Por lo tanto, se sugiere iniciar el proceso de divulgación de la información de CO a todo el personal, tanto de manera directa como mediante el uso de los medios de comunicación de la empresa. Esto permitirá satisfacer las expectativas con relación a los resultados y facilitará la disposición para participar en la acciones de mejora que se proponen.
- El estudio de Clima Organizacional revierte todo su valor en el establecimiento de planes de acción que permitan mejorar las situaciones que aparecen como “*Desfavorables*” o “*A Mejorar*”. En este sentido, se recomienda a los directivos, hacer un análisis detenido del informe que permita la adecuada utilización de los datos y examinar las variables de CO como explicación de varios fenómenos laborales, para que a partir de ello y en conjunto con sus equipos de trabajo, puedan implementar las acciones propuestas y diseñar y liderar otras más, que contribuyan a generar ambientes más propicios para el trabajo y la productividad.

8 Bibliografía

- Álvarez, H., (1993), *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Santiago de Cali, Colombia: Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- Amorós, E., (2007), *Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque, Perú: USAT Escuela de Economía.
- Anderson, J., y Bower, H., (1973), *Human Associative Memory*. México D.F., México: Limusa. Winston & Sons.
- Argyris, CH., (1999), *Conocimiento para la Acción: Una Guía para Superar los Obstáculos del Cambio en la Organización*. España: Gránica.
- Calatayud, E., y Gómez, I., (2010), *Terapia organizacional: Guía de Aplicación de los Cuadernos de Activación Mental*. Raleigh, Estados Unidos: Luls Press.
- Campbell, J., (1976), *Psychometric theory and organizational psychology*. En Dunette, M.E. (Ed): *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Chiavenato, I., (2010), *Innovaciones de la Administracion*. Mexico D.F., Mexico: Quinta edición. Mc Graw Hill.
- Dessler, G., (1979), *Organización y Administración, Enfoque Situacional*. México D.F., México: Editorial PHH S.A.
- Galbraith, J., (1977), *Organization Design*. Addison-Wesley Mass.
- García, M. y Zapata D., (2008), *Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional*. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración. Santiago de Cali Colombia. Documento inédito.

- Garcia, M., (2009), *Una aproximación Conceptual Clima Organizacional y su Diagnóstico*. En Cuadernos de Administración. Núm. 42, pp. 43-61.
- Goncalves, A., (1977), *Dimensiones del Clima Organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad. Recuperado de 2010 de:
<http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm>
- Goncalves, A., (1997), *Clima Organizacional*. Recuperado de
<http://www.phppartners.com/articulos/download.asp>
- Grensing, L., (1989), *Motivar Sin Dinero: Más fácil de lo que Parece*. Barcelona, España.
- Herzberg, F., Mausner, B., y Snyderman, B., (1967), *The Motivation to Work*. John Wiley, Nueva York.
- Leidecker, J., y Hall, J., (1989), *Motivación: Buena Teoría, Pobre Aplicación*. Barcelona, España: Plaza y Janes.
- Lewis y Aiken, (1996). *Test Psicológicos y Evaluación*. México D.F., México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Litwin, G. Y Stinger, H., (1978), *Clima Organizacional*. Nueva York, Estados Unidos: Ed. Simon y Schuster, Maier, Norman R.F
- Locke, E., (1969), Purpose without consciousness: A contradiction. *Psychological Reports* pág. 21, 991-1009.
- Locke, E., y Latham, G., (1985), The application of goal setting to sports. *Journal of Sport Psychology*, pág 7, 205-222.
- Maslow, A., (1954), *Motivación y Personalidad*. Sagitario.
- McClellan, D., (1989), *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid, España: Narcea.
- McGregor, D., (1966). *The human side of Enterprise*. Cambridge, Estados Unidos.

- Melgarejo, L. M. V. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4(8), 47-53.
- Ministerio de Salud., (2014), Plan de Acción. Recuperado de:
<https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>
- Pinder, C., (1985), *Beliefs, expected values, and volunteer work behavior*. Vancouver Volunteer Centre, Canada: Larry F More
- Porter, L., y Lawler, E., (1968), *Managerial Attitudes and Performance*.
- Restrepo, F., (2010), De la Docencia en la Gerencia: De lo Integral a lo Íntegro. *Revista Ciencias Estratégicas*, ISSN 1794 – 8347, Vol. 18, (23), pp. 59 – 78.
- Robbins y Judge. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México D.F., México: Pearson, Décimo quinta edición.
- Robbins, S., (2001). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Robbins, S., (1987). *Administración Teórica y Práctica*. México D.F., México: Prentice Hall, Hispanoamerica.
- UNITAR. (2009). Guía para el Desarrollo de un Plan de Acción para la Gestión Racional de las Sustancias Químicas. Recuperado de:
http://www2.unitar.org/cwm/publications/cw/pops/AP_Guidance_01_Apr_09_sp.pdf
- Vega, D., Arévalo A., Sandoval, J., Aguilar, M., y Giraldo, J., (2005). *Panorama sobre los estudios de Clima Organizacional en Bogotá*. Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomás.
- Vroom, V., (1964). *Work and Motivation*. Nueva York, Estados Unidos: John Wiley and Sons.
- Weinert, A., (1985). *Manual de Psicología de la Organización: La Conducta*

9 Anexos

- Instrumento de Diagnóstico de Clima Organizacional propuesto por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García Solarte (2007).