

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
TERMINADOS Y BARNIZADOS U.V. S.A.S CALI
AÑO 2012

MARÍA XIMENA SARMIENTO SAAVEDRA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
TERMINADOS Y BARNIZADOS U.V. S.A.S CALI
AÑO 2012

MARÍA XIMENA SARMIENTO SAAVEDRA

Trabajo de grado para optar por el título de Administradora de Empresas

Director

DAVID JOSE LEAL RAMON

Magíster en Administración de Empresas

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012

Nota de Aceptación:

Director del Plan Académico
Administración de Empresas

Santiago de Cali, Enero de 2012.

DEDICATORIA

Dedico este logro a mis padres quienes me dieron la vida y me apoyaron, a mis hijas Manuela y Sofía que son el motor de mi existencia y mi mejor creación, a mi esposo que estuvo ahí siempre para brindarme su mano, quien me ayudo a no darme por vencida y me impulsó a llegar a esta meta que hoy alcanzo. A mis hermanas y hermano quienes siempre creyeron en mí y me dieron palabras de aliento para seguir adelante.

Quiero compartir este momento tan importante en mi vida con todos ellos quienes aportaron en gran medida a su realización.

AGRADECIMIENTOS

Al finalizar este trabajo de grado debo agradecer a todas aquellas personas que de una u otra manera aportaron a su investigación y desarrollo.

Agradezco a mi familia quienes me apoyaron incondicionalmente y sacrificaron tantas cosas por mí, a la Universidad del Valle donde aprendí y crecí tanto como persona, a los profesores que hicieron parte de mi formación académica y profesional, en especial al profesor José David Leal Ramón, quien fue mi tutor y guía en este trabajo, a mis compañeros y amigos quienes fueron partícipes de mi desarrollo académico, pero en especial quiero agradecer a Dios, sin el cual nada de esto sería posible.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	18
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.1 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.1.1 Formulación del problema.....	21
1.1.2 Sistematización del problema	21
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo General	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 JUSTIFICACIÓN	22
1.4 DISEÑO METODOLOGICO	23
1.4.2 Método de investigación	23
1.4.3 Definición de la población objeto de estudio	24
1.4.4 Tamaño de la muestra	24
1.4.5 Recolección y Tratamiento de la Información	24
2. MARCO DE REFERENCIA.....	26
2.1 MARCO TEORICO	26
2.1.1 La Motivación	28
2.1.1.1 Definición de Motivación	28
2.1.1.2 Teorías de Motivación	28
2.1.2 Definición de Percepción	35
2.1.3 Modelo de Hernán Álvarez Londoño “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”	38
2.1.3.1 Evaluación del modelo del profesor Hernán Álvarez según la profesora Mónica García.....	43
2.1.4 Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional – Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez.....	43
2.1.5 Diferencias y Similitudes entre el modelo del profesor Hernán Álvarez y los Profesores Álvaro Zapata y Mónica García	47
2.1.6. Factores Organizacionales que inciden en la percepción de los empleados sobre el clima organizacional.	49

2.2 MARCO CONCEPTUAL	52
2.3 MARCO EMPRESARIAL	53
2.3.1 Ubicación Geográfica de la Empresa.....	53
2.3.2 Aspectos Económicos de la Comuna.....	54
2.3.3 Antecedentes de la Organización	57
2.3.3.1 Reseña histórica	57
2.3.3.2 Logo de la Organización	57
2.3.3.3 Misión.....	58
2.3.3.4 Visión	58
2.3.3.5 Valores Corporativos.....	58
2.3.3.6 Política de Calidad	58
2.3.3.7 Certificación de Calidad	58
2.3.3.8 Objetivos Institucionales	59
2.3.4 Organización Legal	59
2.3.4.1 Estructura Organizacional.....	60
2.3.4.2 Plantilla de Personal	61
2.3.4.3 Portafolio de Servicios	63
3. RESULTADOS.....	65
3.1 DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TERMINADOS Y BARNIZADOS U.V S.A.S	65
3.1.1 EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL.....	65
3.1.1.1 ANÁLISIS DE LAS CALIFICACIONES	65
3.1.2 PROCESAMIENTO DE DATOS	66
3.2 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	69
3.3 ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LOS FACTORES QUE INCIDEN POSITIVAMENTE EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	72
3.3.1 Análisis Misión	72
3.3.2 Análisis Plan Estratégico de Desarrollo	74
3.3.3 Análisis Estructura organizacional	77
3.3.4 Análisis Comunicación participativa.....	80
3.3.5 Análisis Infraestructura.....	82
3.3.6 Análisis Cooperación	85
3.3.7 Análisis Liderazgo	87

3.3.8 Análisis Relaciones interpersonales.....	90
3.3.9 Análisis Higiene y Salud Ocupacional.....	92
3.3.10 Análisis Evaluación del Desempeño	95
3.3.11 Análisis Autoevaluación	98
3.3.12 Análisis Ética.....	100
3.3.13 Análisis Normas	103
3.3.14 Análisis Procesos y Procedimientos	105
3.3.15 Análisis Identidad	108
3.3.16 Análisis Grupos Informales	110
3.3.17 Análisis Trabajo en Equipo	112
3.3.18 Análisis Información	115
 3.4 ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LOS FACTORES QUE INCIDEN NEGATIVAMENTE EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA .	 117
3.4.1 Inducción y Capacitación	118
3.4.2 Motivación.....	121
3.4.3 Desarrollo personal y profesional.....	123
3.4.4 Socialización	126
3.4.5 Balance Vida Trabajo.....	128
3.4.6 Solución de Conflictos.....	130
3.4.7 Reconocimiento	133
3.4.8 Libre Asociación.....	136
 3.5 AGRUPACION DE CAUSAS Y SOLUCIONES POR FACTORES ORGANIZACIONALES	 139
3.5.1 Asociación de causas por factores organizacionales.....	139
3.5.1.1 Asociación de causas en la Gestión Administrativa	140
3.5.1.2 Asociación de causas en el Desarrollo Organizacional.....	141
3.5.1.3 Asociación de causas Proceso de Comunicación.....	143
3.5.1.4 Asociación de causas en la Infraestructura.....	144
3.5.1.6 Asociación de causas Cooperación y Trabajo en Equipo	145
3.5.2 Asociación de soluciones por factores organizacionales	145
3.5.2.1 Asociación de Soluciones para la Gestión Administrativa.....	146
3.5.2.2 Asociación de Soluciones para Desarrollo Organizacional	148
3.5.2.3 Asociación de Soluciones Procesos de Comunicación.....	149
3.5.2.4 Asociación de Soluciones Infraestructura	149
3.5.2.5 Asociación de Soluciones Cooperación y Trabajo en Equipo	150

3.6 DISEÑO PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA TERMINADOS Y BARNIZADOS U.V.S.A.S.....	151
3.6.1 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TERMINADOS Y BARNIZADOS U.V.S.A.S.....	151
3.6.1.1 Plan de acción en Solución de Conflictos, Inducción y Capacitación	151
3.6.1.2 Plan de Acción en Socialización	153
3.6.1.3 Plan de Acción en el Balance vida-trabajo, Motivación, Desarrollo Personal y Profesional	154
3.6.1.4 Plan de Acción en Reconocimiento y Libre Asociación.....	155
4. CONCLUSIONES	157
5. RECOMENDACIONES.....	159
BIBLIOGRAFIA	160

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Factores de Clima Organizacional Plenamente Gratificante	39
Tabla 2. Barrios, Urbanizaciones y Sectores de la Comuna 3	53
Tabla 3. Distribución de las unidades económicas por sector económico	54
Tabla 4. Proporción de puestos de trabajo generados por sector económicos	55
Tabla 5. Distribución de las unidades económicas por tipo de emplazamiento en la comuna 3	56
Tabla 6. Directivos de Terminados y Barnizados U.V.S.A.S	61
Tabla 7. Personal Administrativo de Terminados y Barnizados U.V.S.A.S	62
Tabla 8. Personal Planta de Producción de Terminados y Barnizados U.V.S.A.S	62
Tabla 9. Análisis del rango de calificación por factores	66
Tabla 10. Consolidado de Resultados del Clima Organizacional	67
Tabla 11. Calificación de los factores del clima organizacional	69
Tabla 12. Factores con calificación cualitativa buena	70
Tabla 13. Factores con calificación cualitativa regular	71
Tabla 14. Factores con calificación cualitativa mala	71
Tabla 15. Causas del grado de contribución a la Misión	72
Tabla 16. Soluciones del grado de contribución a la Misión	73
Tabla 17. Causas de falta de conocimiento del Plan Estratégico de Desarrollo	75
Tabla 18. Soluciones para que el grado de conocimiento del Plan Estratégico sea calificado como excelente	76
Tabla 19. Causas por las que la estructura organizacional no se califica como excelente	77
Tabla 20. Soluciones para que la estructura organizacional sea calificada como excelente	79
Tabla 21. Causas por las cuales la comunicación participativa no fue calificada como excelente	80
Tabla 22. Soluciones para que la comunicación participativa sea calificada como excelente	81
Tabla 23. Causas por las cuales la infraestructura no fue calificada como excelente	82
Tabla 24. Soluciones para que la infraestructura sea calificada como excelente	84
Tabla 25. Causas por las cuales la cooperación no fue calificada como excelente	85

Tabla 26. Soluciones para que la cooperación sea calificada como excelente.	86
Tabla 27. Causas por las cuales El liderazgo no fue calificado como excelente	88
Tabla 28. Soluciones para que el liderazgo sea calificado como excelente....	89
Tabla 29. Causas por las cuales las relaciones interpersonales no fueron calificadas como excelente.....	90
Tabla 30. Soluciones para que las relaciones interpersonales sean calificadas como excelente.	91
Tabla 31. Causas por las cuales la higiene y la salud ocupacional no fueron calificadas como excelente.....	93
Tabla 32. Soluciones para que la higiene y la salud ocupacional sean calificadas como excelente.....	94
Tabla 33. Causas por las cuales la evaluación de desempeño no fue calificada como excelente	95
Tabla 34. Soluciones para que la evaluación del desempeño sea calificada como excelente	97
Tabla 35. Causas por las cuales la autoevaluación no fue calificada como excelente	98
Tabla 36. Soluciones para que la autoevaluación sea calificada como excelente	99
Tabla 37. Causas por las cuales la ética no fue calificada como excelente.	101
Tabla 38. Soluciones para que la ética sea calificada como excelente.....	102
Tabla 39. Causas por las cuales las normas fueron calificadas como excelentes	103
Tabla 40. Soluciones para que las Normas calificadas como excelentes. ...	104
Tabla 41. Causas por las cuales los procesos y procedimientos no fueron calificados como excelentes.....	105
Tabla 42. Soluciones para que los procedimientos y procesos sean calificados como excelentes.....	107
Tabla 43. Causas por las cuales la identidad no fue calificada como excelente	108
Tabla 44. Soluciones para que la identidad sea calificada como excelente..	109
Tabla 45. Causas por las cuales los grupos informales no fueron calificados como excelente.	110
Tabla 46. Soluciones para que los grupos informales sean calificados como excelentes.	111
Tabla 47. Causas por las cuales el trabajo en equipo no fue calificado como excelente.	113

Tabla 48. Soluciones para que el trabajo en equipo sea calificado como excelente	114
Tabla 49. Causas por las cuales la información no fue calificada como excelente.	115
Tabla 50. Soluciones para que la información sea calificada como excelente	116
Tabla 51. Factores con calificación cualitativa regular y mala	118
Tabla 52. Causas por las cuales la inducción y capacitación no fueron calificadas como excelente.....	118
Tabla 53. Soluciones para que la inducción y capacitación sean calificadas como excelentes.....	120
Tabla 54. Causas por las cuales la motivación no fue calificada como excelente	121
Tabla 55. Soluciones para que la motivación sea calificada como excelente.....	122
Tabla 56. Causas por las cuales el desarrollo personal no fue calificado como excelente.	123
Tabla 57. Soluciones para que el Desarrollo Personal y Profesional sean calificados como excelentes.....	125
Tabla 58. Causas por las cuales la socialización no fue calificada como excelente.	126
Tabla 59. Soluciones para que la socialización sea calificada como excelente.	127
Tabla 60. Causas por las cuales el balance vida trabajo no fue calificado como excelente	128
Tabla 61. Soluciones para que el balance vida trabajo sea calificado como excelente.	129
Tabla 62. Causas por las cuales la solución de conflictos no fue calificada como excelente	131
Tabla 63. Soluciones para que la solución de conflictos sea calificada como excelente	132
Tabla 64. Causas por las cuales el reconocimiento no fue calificado como excelente	134
Tabla 65. Soluciones para que el reconocimiento sea calificado como excelente	135
Tabla 66. Causas por las cuales la libre asociación no fue calificada como excelente.....	136
Tabla 67. Soluciones para que la Libre Asociación sea calificada como excelente.....	138
Tabla 68. Asociación de causas por factores organizacionales.....	139
Tabla 69. Asociación de causas Gestión Administrativa.....	140

Tabla 70. Asociación de causas en el Desarrollo Organizacional.....	142
Tabla 71. Asociación de causas en procesos de comunicación.	143
Tabla 72. Asociación de causas en la Infraestructura.....	144
Tabla 73. Asociación de causas en la Cooperación y el Trabajo en Equipo.	145
Tabla 74. Asociación de soluciones por factores organizacionales	146
Tabla 75. Asociación de soluciones para la Gestión Administrativa	147
Tabla 76. Asociación de soluciones para Desarrollo Organizacional.....	148
Tabla 77. Asociación de Soluciones Procesos de Comunicación.....	149
Tabla 78. Asociación de Soluciones para Infraestructura	150
Tabla 79. Asociación de Soluciones Cooperación y Trabajo en Equipo	150
Tabla 80. Acciones plan de mejoramiento	152
Tabla 81. Acciones plan de mejoramiento	153
Tabla 82. Plan de Acción en el Balance vida-trabajo, Motivación, Desarrollo Personal y Profesional.....	154
Tabla 83. Plan de Acción en Reconocimiento y Libre Asociación.....	155

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribución de las unidades económicas por sector económico en la Comuna 3.....	54
Gráfico 2. Proporción de puestos de trabajo generados por sector económico en la comuna 3.....	55
Gráfico 3. Distribución de las unidades económicas por tipo de emplazamiento	56
Gráfico 4. Logo de la Organización.....	57
Gráfico 5. Organigrama.....	61
Gráfico 6. Calificaciones promedio clima organizacional	68
Gráfico 7. Causas del grado de contribución a la Misión	73
Gráfico 8. Soluciones para que el grado de contribución a la Misión sea excelente.	74
Gráfico 9. Causas por las que el Grado de Conocimiento del Plan Estratégico no fue calificado como excelente.....	75
Gráfico 10. Soluciones para que el grado de conocimiento del Plan Estratégico sea calificado como excelente.....	77
Gráfico 11. Causas por las que la estructura organizacional no se califica como excelente	78
Gráfico 12. Soluciones para que la estructura organizacional sea calificada como excelente	79
Gráfico 13. Causas por las cuales la comunicación participativa no fue calificada como excelente	81
Gráfico 14. Soluciones para que la comunicación participativa sea calificada como excelente.	82
Gráfico 15. Causas por las cuales la infraestructura no fue calificada como excelente	83
Gráfico 16. Soluciones para que la infraestructura sea calificada como excelente	85
Gráfico 17. Causas por las cuales la cooperación no fue calificada como excelente	86
Gráfico 18. Soluciones para que la cooperación sea calificada como excelente.	87
Gráfico 19. Causas por las cuales el liderazgo no fue calificado como excelente	89
Gráfico 20. Soluciones para que el liderazgo sea calificado como excelente. 90	
Gráfico 21. Causas por las cuales las relaciones interpersonales no fueron calificadas como excelente.....	91

Gráfico 22. Soluciones para que las relaciones interpersonales sean calificadas como excelente.....	92
Gráfico 23. Causas por las cuales la higiene y la salud ocupacional no fueron calificadas como excelente.....	94
Gráfico 24. Soluciones para que la higiene y la salud ocupacional sean calificadas como excelente.....	95
Gráfico 25. Causas por las cuales la evaluación del desempeño no fue calificada como excelente	96
Gráfico 26. Soluciones para que la evaluación del desempeño sea calificada como excelente	97
Gráfico 27. Causas por las cuales la autoevaluación no fue calificada como excelente	99
Gráfico 28. Soluciones para que la autoevaluación sea calificada como excelente.	100
Gráfico 29. Causas por las cuales la ética no fue calificada como excelente	101
Gráfico 30. Soluciones para que la ética sea calificada como excelente.	102
Gráfico 31. Causas por las cuales las normas fueron calificadas como excelentes	104
Gráfico 32. Soluciones para que las Normas calificadas como excelentes.	105
Gráfico 33. Causas por las cuales los Procedimientos y Procesos no fueron calificados como excelentes.....	106
Gráfico 34. Soluciones para que los procedimientos y procesos sean calificados como excelentes.....	108
Gráfico 35. Causas por las cuales la identidad no fue calificada como excelente	109
Gráfico 36. Soluciones para que la identidad sea calificada como excelente.....	110
Gráfico 37. Causas por las cuales los grupos informales no fueron calificados como excelente.	111
Gráfico 38. Soluciones para que los grupos informales sean calificados como excelentes.	112
Gráfico 39. Causas por las cuales el trabajo en equipo no fue calificado como excelente.	113
Gráfico 40. Soluciones para que el trabajo en equipo sea calificado como excelente.	114
Gráfico 41. Causas por las cuales la información no fue calificada como excelente	116
Gráfico 42. Soluciones para que la información sea calificada como excelente	117

Gráfico 43. Causas por las cuales la induccion y capacitacion no fueron calificadas como excelente.....	119
Gráfico 44. Soluciones para que la inducción y capacitación sean calificadas como excelentes.....	120
Gráfico 45. Causas por las cuales la motivación no fue calificada como excelente.	122
Gráfico 46. Soluciones para que la motivación sea calificada como excelente.	123
Gráfico 47. Causas por las cuales el desarrollo personal no fue calificado como excelente	124
Gráfico 48. Soluciones para que el Desarrollo Personal y Profesional sean calificados como excelentes.....	125
Gráfico 49. Causas por las cuales la socializacion no fue calificada como excelente	127
Gráfico 50. Soluciones para que la socialización sea calificada como excelente.	128
Gráfico 51. Causas por las cuales el balance vida trabajo no fue calificado como excelente	129
Gráfico 52. Soluciones para que el balance vida trabajo sea calificado como excelente	130
Gráfico 53. Causas por las cuales la solución de conflictos no fue calificada como excelente	132
Gráfico 54. Soluciones para que la solución de conflictos sea calificada como excelente	133
Gráfico 55. Causas por las cuales el reconocimiento no fue calificado como excelente	135
Gráfico 56. Soluciones para que el reconocimiento sea calificado como excelente	136
Gráfico 57. Causas por las cuales la libre asociación no fue calificada como excelente.	137
Gráfico 58. Soluciones para que la Libre Asociación sea calificada como excelente.	138
Gráfico 59. Asociación de causas por factores organizacionales	140
Gráfico 60. Asociación de causas en la Gestión Administrativa	141
Gráfico 61. Asociación de causa en Desarrollo Organizacional.....	143
Gráfico 62. Asociación de causas en procesos de comunicación.....	144
Gráfico 63. Asociación de causas en la Infraestructura	144
Gráfico 64. Asociación de causas en la Cooperación y el Trabajo en Equipo	145
Gráfico 65. Asociación de soluciones por factores organizacionales.....	146

Gráfico 66. Asociación de soluciones para la Gestión Administrativa.....	147
Gráfico 67. Asociación de soluciones para Desarrollo Organizacional	148
Gráfico 68. Asociación de Soluciones Procesos de Comunicación	149
Gráfico 69. Asociación de Soluciones para Infraestructura.....	150
Gráfico 70. Asociación de Soluciones Cooperación y Trabajo en Equipo	151

RESUMEN

El presente trabajo es el resultado de una asesoría empresarial que corresponde a un diagnóstico del clima organizacional de la empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S.

La empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S se encuentra en el sector económico de las artes graficas, su competencia son todas las empresas dedicadas al diseño, pre-impresión, impresión, pos-impresión de artes graficas. Este sector se encuentra regulado por el Estado Colombiano por medio del Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

Para el diagnostico se utilizó la herramienta de medición del profesor Hernán Álvarez Londoño; adaptada por la profesora Mónica García y el profesor Álvaro Zapata “hacia un clima organizacional plenamente gratificante”. Esta herramienta permitirá a los colaboradores de la organización calificar cada factor que hace parte del clima organizacional.

El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores de la empresa sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.¹

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, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Libre Asociación, Trabajo en Equipo e Información.

El presente proyecto considera la participación de los dos sectores componentes de la empresa, como una forma de asegurar que se vean representados sus intereses y que queden en evidencia las debilidades y fortalezas con que se debe contar en el proceso de desarrollo de la empresa.

¹ GARCÍA SOLARTE Mónica, Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual, Cuadernos de Administración, núm 42. Julio – Diciembre, 2009, pp. 43-61, Universidad del Valle, Colombia.

INTRODUCCIÓN

En el contexto organizacional nunca se debe restar importancia al factor humano en el camino a la excelencia, ya que es el capital más valioso con el que cuenta toda empresa y sólo con una buena dirección de las personas se puede obtener mejoramiento de los procesos y una rentabilidad sostenida.

Es un hecho que si las personas están satisfechas trabajan mejor, rinden más, aportan más ideas, y se comprometen en los proyectos de la organización. Por tanto a la hora de establecer objetivos de mejora, es vital partir de las personas y del valor que éstas pueden aportar a la organización sin desconocer el hecho de que ellas como individuos tienen una personalidad que las diferencia de las otras, es así como las organizaciones al estar conformadas por personas van creando un ambiente que se convierte en su propia personalidad a través de características específicas que la hacen única en su entorno.

El ser humano es por naturaleza social y a la vez generador de conflicto, donde existan seres humanos existirá conflicto como factor predominante, y el campo organizacional no es la excepción, por tanto saber a ciencia cierta cómo lograr que los colaboradores de la empresa se sientan satisfechos y gratificados no es tarea fácil. Los dirigentes de hoy, en su mayoría, buscan continuamente mejorar el ambiente laboral de su empresa para así alcanzar un aumento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Cabe anotar que en toda empresa independientemente de su tamaño, existe una cultura organizacional que consta de muchos factores entre ellos el clima laboral, que es en resumen la percepción que se forman los trabajadores del ambiente en el que se desenvuelven dentro de la empresa.

Con el fin de brindar satisfacción y motivación a sus colaboradores, las empresas necesitan conocer e identificar cual es esa percepción para detectar problemas o falencias que se puedan solucionar o corregir de acuerdo al caso, para tal efecto el diagnostico de clima organizacional resulta ser un medio efectivo para ello.

El clima organizacional es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en las que se da el trabajo en la empresa, su estructura formal, los valores y normas vigentes de su sistema, la estructura informal que haya emergido dentro de la organización, los grupos formales e informales, las definiciones oficiales y asumidas de las metas, los estilos de autoridad y liderazgo etc. Todas estas variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante que se traduce en las percepciones que de la

organización tienen sus integrantes, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización les ofrece.

Al analizar el clima organizacional que prevalece en la empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, se busca conocer si sus integrantes se sienten satisfechos desempeñando su trabajo, si encuentran en la organización un ambiente óptimo para realizar sus funciones teniendo en cuenta aspectos físicos y psicológicos. Esto con el fin de proponer un plan de acción que permita mejorar aspectos en los cuales el clima laboral presente falencias permitiendo así, que los colaboradores de la empresa se sientan altamente gratificados, lo que a su vez aporta en gran medida a que los clientes externos encuentren satisfacción y por tanto se fidelicen con la organización ya que a ellos es a quienes van dirigidos los esfuerzos del personal de la empresa.

Por otra parte, mantener un clima organizacional favorable es importante ya que puede posibilitar la estabilidad del personal y ayudar a cumplir la misión organizacional.

El presente trabajo tiene como objetivo describir y analizar el clima organizacional de la empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, la cual es de carácter privado y se desenvuelve en el sector de las artes graficas. Esta empresa cuenta en el momento con 79 colaboradores, de los cuales el 87% está ubicado en la planta de producción.

Para diagnosticar el clima organizacional de esta empresa se consultará a directamente a los colaboradores, utilizando para ello la encuesta de diagnóstico diseñada por Hernán Álvarez Londoño, llamado *“Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”* adaptada por la profesora Mónica García Solarte y el profesor Álvaro Zapata Domínguez.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Terminados y Barnizados U.V S.A.S, fue certificada con la norma ISO 9001-2008, en la prestación de servicios y acabados de artes graficas, ahora busca certificarse en el capítulo 6 de la misma norma “Gestión de los Recursos”, dentro del cual está los Recursos Humanos y Ambiente de Trabajo.

Según esta norma “La Organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto”.² Para ello se debe tener en cuenta la naturaleza del ambiente de trabajo la cual comprende una serie de variables como: metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal, reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el uso de equipos de protección, ergonomía, la ubicación del lugar de trabajo, interacción social, instalaciones para el personal en la organización, calor, humedad, luz, flujo de aire, e higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación.

Durante el tiempo que lleva en funcionamiento la empresa se ha ido evolucionando en estos aspectos, pero para sus directivos es claro que aun presentan deficiencias que no permiten que su clima organizacional sea altamente gratificante, deficiencias que pretenden mejorar. Es por esta razón que decidieron realizar un diagnóstico de clima organizacional con el fin de conocer cuáles son las falencias que presenta la empresa en este sentido, pero en términos de la percepción de sus colaboradores quienes la conforman y hacen parte importante del ambiente organizacional de la misma.

El clima organizacional es un factor muy importante para toda empresa pues es el ambiente que generan las personas en su entorno laboral, por tanto conocer que percepción tienen ellas de la organización para la cual trabajan y de lo que ésta les proporciona, permite saber que tan motivadas e integradas se encuentran en la empresa.

El diagnostico del clima organizacional con todas sus variables ayuda a identificar falencias o problemas que puedan afectar el buen desempeño de las funciones, lo que puede reflejarse en la prestación del servicio y en la motivación y compromiso de los colaboradores de la empresa.

² PEREIRO Jorge Gestión del ambiente de trabajo en ISO 9001. www.portcalidad.com (citado mayo de 2005)

1.1.1 Formulación del problema

¿Cuál es la percepción que tienen los colaboradores del clima organizacional de la empresa Terminados y Barnizados U.V. S.A.S?

1.1.2 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las causas que hacen que el clima organizacional de la empresa no sea altamente gratificante?
- ¿Cuáles son las medidas que se deben tomar para que el clima organizacional sea altamente gratificante?
- ¿Cuál debe ser el plan de acción que debe seguir la empresa para hacer del clima organizacional uno de sus factores fuertes?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Determinar la percepción que tienen los trabajadores de la empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, respecto al clima organizacional, con el fin de identificar los factores que afectan el buen desempeño de sus integrantes, formulando un plan de acción que permita mitigar o solucionar las falencias identificadas

1.2.2 Objetivos Específicos

- Evaluar el clima organizacional de la empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S., en términos de las percepciones de sus colaboradores.
- Conocer las principales fortalezas y debilidades del clima organizacional de Terminados y Barnizados U.V.S.A.S.
- Identificar y analizar las variables que componen el clima organizacional.
- Identificar cuáles son los factores que inciden en la empresa de manera negativa para que exista un clima organizacional plenamente gratificante.
- Elaborar un plan de mejoramiento teniendo en cuenta los resultados de impacto negativo obtenidos a partir del diagnóstico realizado.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las organizaciones están en permanente búsqueda de alcanzar la competitividad de manera de ser sostenibles en el tiempo. Se ha encontrado que la ventaja competitiva que permite alcanzar sostenibilidad es el capital humano y la capacidad de conocerlo y motivarlo de tal forma que las personas que hagan parte de la empresa se sientan parte importante de ella traduciendo esta satisfacción en resultados medibles y cuantificables.

El acceso a la capacidad productiva y a los mercados ya no constituye un factor diferenciador, por lo que es importante analizar la incidencia que tiene el clima organizacional como uno de los elementos que potencia el capital humano y contribuye a una gestión empresarial eficaz.

Cada organización en concordancia con la misión y los objetivos que persigue posee características diferentes a otras organizaciones, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades, en este sentido el ambiente interno en que se encuentra la organización, constituye un aspecto distintivo en su entorno. Así mismo, cada persona cuenta con características que la diferencian de las demás y que le permiten vincularse y adaptarse a diferentes grupos sociales y laborales, no obstante, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales y los demás componentes de su organización.

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo, además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

El clima organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros (Kreitner y Kinicki, 1997).³

Por tanto, con este trabajo se pretende diagnosticar el clima organizacional de la empresa Terminados y Barnizados U.V. S.A.S, considerando su incidencia en la cultura empresarial y en la consecución de los objetivos de la empresa.

³ KREITNER, R., KINICKI, A. (1997) Comportamiento Organizacional. Madrid. McGraw-Hill.

1.4 DISEÑO METODOLOGICO

1.4.1 Tipo de estudio

Este trabajo consiste en un estudio descriptivo y analítico que permita observar e identificar los factores problemáticos que puedan incidir de manera negativa en el clima organizacional e impactar en el desarrollo y crecimiento de la empresa Terminados y Barnizados U.V S.A.S de la ciudad de Cali.

Por medio de este estudio se puede evidenciar no solo el problema, sino las posibles causas y establecer algunas soluciones para las variables que componen el clima organizacional, con el fin de que el clima de esta empresa llegue a ser altamente gratificante para todos sus colaboradores.

La fuente utilizada para este estudio será primaria ya que los datos recolectados se obtendrán directamente de los empleados de la planta de producción y del área administrativa de la empresa por medio de un instrumento metodológico que asista al investigador para obtener los datos necesarios y así desarrollar este trabajo.

1.4.2 Método de investigación

Debido a que el trabajo permite pasar de premisas particulares a formulaciones generales, el método utilizado durante el desarrollo de este trabajo corresponderá al método inductivo.

Para la recolección de datos se utilizará una encuesta que consta de 26 variables que son: Misión, Plan estratégico, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance vida trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos informales, Libre asociación, Trabajo en Equipo, Información.

Con el fin de conocer la percepción que tienen los colaboradores acerca de su clima organizacional, cada una de estas variables cuenta con posibles causas, y se permite proponer posibles soluciones. Las acciones y actividades propuestas en el plan de intervención servirán de guía a los directivos de la empresa para implementar un mejoramiento sustancial a corto plazo, pero en definitiva son ellos quienes de acuerdo a su estilo de gestión y recursos decidirán qué plan de acción seguir en busca de lograr los objetivos organizacionales.

1.4.3 Definición de la población objeto de estudio

La población objeto de estudio está conformada por 79 personas que laboran en la empresa Terminados y Barnizados U.V. S.A.S, las cuales se encuentran distribuidas así:

Directivos	2 personas
Administrativos	7 personas
Operarios	70 personas

La mayoría del personal se encuentra concentrado en la planta de producción con un 88% del mismo.

1.4.4 Tamaño de la muestra

La muestra para realizar la encuesta consta de 39 personas entre personal operativo y administrativo, la cuales representan el 49.3% de la población que compone la empresa

De las 40 personas restantes que componen la empresa, 18 están contratados recientemente y de manera temporal por lo que los directivos de la empresa no consideraron oportuno aplicar la encuesta a estos colaboradores, por otra parte de las 22 personas que completan el total la población de la empresa, 2 son directivos y 20 no se encontraba presente en la planta de producción al momento de realizar la encuesta.

1.4.5 Recolección y Tratamiento de la Información

La herramienta de investigación utilizada para la recolección de datos consiste en la adaptación realizada por los docentes de la Universidad del Valle Mónica García y Álvaro Zapata, del modelo del profesor Hernán Álvarez Londoño, titulado *“Hacia un clima organizacional plenamente gratificante”*. (Ver anexo)

Se eligió esta adaptación del modelo original de la encuesta por varias razones:

- El alcance que tiene la información incluida dentro del cuestionario.
- Las características del ambiente que se desea medir.
- El número de éstas características es manejable.
- La encuesta se puede administrar y no es difícil su interpretación
- La flexibilidad de la encuesta.
- Su adaptación al medio ambiente laboral y su aplicación en toda la organización o en un área específica.

El método inductivo se utilizará para evaluar el clima organizacional de la empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, ya que permite ir de premisas

particulares a formulaciones generales, por lo que se realizará una encuesta a los colaboradores de la misma con el fin de conocer su percepción acerca de la empresa para la cual prestan sus servicios y por tanto de su clima organizacional. A su vez el modelo de encuesta utilizado permitirá conocer las principales fortalezas y debilidades del clima organizacional de la empresa objeto de estudio.

Con el fin de identificar y estudiar aspectos internos formales e informales que afectan el comportamiento de las personas que componen la organización, se analizará individualmente cada dimensión del clima organizacional con el objeto de identificar los factores que inciden en dicho clima de manera negativa, de tal forma que se pueda elaborar un plan de mejoramiento basado en dichos resultados.

Fuentes Primarias

La fuente primaria de la cual se recolectará la información es el personal del área de producción y del área administrativa de la empresa Terminados y Barnizados U.V. S.A.S.

Fuentes Secundarias

- Textos, tesis, artículos y revistas sobre clima organizacional.
- Textos sobre diagnóstico de cultura y clima organizacional.
- Textos sobre Desarrollo Organizacional
- Textos sobre Comportamiento Organizacional
- Información suministrada por la empresa Terminados y Barnizados U.V. S.A.S

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEORICO

El clima en una organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Tanto es así que muchas veces se confunde diagnóstico organizacional con diagnóstico de clima organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la aplicación de la teoría de los sistemas al estudio de las organizaciones.⁴

Talcott Parsons⁵: Propuso una teoría en que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacia un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de la personalidad y las orientaciones normativas.

Rensis Likert⁶: Sostiene que en la percepción del clima de una organización, influyen variables como la estructura de la organización y su administración, las reglas, las normas, la toma de decisiones, etc. estas son variables causales, otro grupo de variable son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. El sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

Según Rodríguez, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular:

- **Sistema 1. Autoritario:** Se caracteriza por la desconfianza, las decisiones se toman de manera centralizada siguiendo una línea burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima de este tipo de organización es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.
- **Sistema 2. Paternalista:** En esta categoría organizacional, las decisiones son también adoptadas en los escalones superiores de la organización, también se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema 1. El tipo de relaciones característico de este

⁴ RODRIGUEZ M Darío, Diagnóstico Organizacional Sexta Edición Universidad católica de Chile, P159

⁵ Ibid., P159

⁶ Ibid., P159

sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

- **Sistema 3. Consultivo:** En este sistema existe mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad.
- **Sistema 4. Participativo:** Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.

El trabajo de Likert ha tenido gran influencia en el estudio de los climas organizacionales, debido a lo interesante de su definición de los diferentes sistemas y las variables que influyen en el clima de una organización.

En cuanto a la participación de los trabajadores y su importancia en el clima organizacional, es decir cómo conseguir que los miembros de una organización se sientan integrados a los procesos de toma de decisiones de la misma, fue una de las preocupaciones de la escuela de Relaciones Humanas, que veían la participación de los miembros de la organización como una forma de alcanzar sus niveles de necesidades superiores.⁷

Las necesidades de las personas cambian de una persona a otra, cambian con el tiempo y la edad, cambian de acuerdo a su cultura, por eso el ambiente cultural en el que se desenvuelven las personas es muy importante para entender que las motiva y como se comportan en la organización.

⁷ RODRIGUEZ M Darío, Diagnóstico Organizacional Sexta Edición Universidad católica de Chile, P.160

2.1.1 La Motivación

La motivación es un elemento fundamental para el éxito organizacional ya que de ella depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa. El factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad.

2.1.1.1 Definición de Motivación

Se define motivación como el resultado de los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo.

2.1.1.2 Teorías de Motivación

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de motivación, pues se formularon teorías específicas sobre ella, las que cuando hoy son muy atacadas y cuestionables en términos de su validez, es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas acerca de motivación de los empleados.⁸

Tal vez una de las teorías más conocida y utilizada es la teoría de las necesidades del psicólogo **Abraham Maslow**⁹. Esta teoría propone que las personas tienen cinco clases de necesidades que quieren satisfacer, las cuales tienen un orden jerárquico de acuerdo con su capacidad para motivar a las personas que son:

1. **Las necesidades fisiológicas o biológicas:** Que comprenden hambre, sed, sueño, ejercicio, descanso, sexo, salud y, en general, el bienestar físico. Estas necesidades están en el primer nivel de jerarquía. Según Maslow estas necesidades acaparan la atención de las personas y, hasta que no se satisfagan, tendrán un poder motivador.
2. **Necesidades de seguridad:** Que comprenden tener un empleo estable, ingresos fijos cada mes, protección médica, derecho a una jubilación, protección en la vejez, protección para el futuro. Estas necesidades están en el segundo nivel de jerarquía.
3. **Necesidades sociales o de aceptación:** Incluyen ser aceptado y aprobado socialmente por personas y grupos, tener cariño y amor. Las necesidades sociales ocupan el tercer lugar en la jerarquía. Al ingresar a una organización, al tener relaciones con sus compañeros de trabajo, al ser

⁸ ROBBINS Stephen P. Comportamiento Organizacional, México D.F, 2009, p. 175.

⁹BLANK B., León, La Administración de Organizaciones. Un enfoque estratégico. Cali: Universidad del Valle, 1990. p.295.

aceptado por el grupo en el que trabaja y por su jefe, las personas satisfacen las necesidades sociales.

4. **Necesidades de reconocimiento o de estimación del YO:** Que comprende el tener respeto prestigio, una imagen positiva, el que se le reconozca la labor realizada, el que los demás lo respeten y lo miren como una persona de logros. Estas necesidades también incluyen que la persona se tenga en alta estima. Las necesidades de reconocimiento están en el cuarto nivel de la jerarquía.
5. **Necesidades de autorrealización o de desarrollo personal:** Comprenden poder realizar todo el potencial de que dispone una persona, llegar a ser lo que una persona quiere ser o mejor, llegar a ser lo que la persona es capaz de llegar a ser. Estas necesidades están en el último nivel de la jerarquía.

Para todo diagnóstico de clima organizacional se hace necesario estudiar las teorías administrativas que tienen que ver con el comportamiento de las personas al interior de una organización y de cómo ese comportamiento es consecuencia de ciertos factores que influyen en él, ya sean positivos o negativos, y, de cómo ese comportamiento a su vez influye en el ambiente de trabajo y en los resultados obtenidos de la labor de estas personas.

Por tal motivo resulta necesario mencionar otra de las teorías más reconocidas en el campo de comportamiento organizacional, la teoría de los dos factores de Herzberg.

Frederick Herzberg¹⁰ formula la teoría de los dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo.

Existen dos factores que orientan la conducta de las personas:

1. **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Pues se encuentran en el ambiente que rodean las personas y abarcan las condiciones dentro de las cuales ellas desempeña su trabajo. Los principales factores higiénicos son: sueldo, beneficios sociales, tipo de jefatura o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices de la empresa y los empleados, reglamentos externos, etc. estos factores se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo. De manera tradicional únicamente los factores higiénicos se utilizan en la motivación de los empleados.
2. **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Se relacionan con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que la persona ejecuta. Estos factores se encuentran bajo control del individuo, pues se relaciona con aquello que hace o se desempeña. Involucran sentimientos

¹⁰ CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima edición, México DF 2006, P 286.

de crecimiento individual, reconocimiento profesional, y autorrealización, y, dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

Teoría de las necesidades del logro, poder y afiliación de McClelland

David McClelland y otros teóricos han identificado tres necesidades adquiridas socialmente que son: necesidad de logro, necesidad de poder y necesidad de afiliación. Estas tres necesidades son importantes porque están relacionadas con las formas identificables de conductas que pueden aumentar o disminuir las oportunidades de éxito en el trabajo.

1. Necesidad de logro

McClelland define la necesidad de logro como “el comportamiento hacia la competencia con un estándar de excelencia”¹¹

- Una alta necesidad de logro se caracteriza por:
- Un fuerte deseo de asumir la responsabilidad personal para encontrar soluciones a los problemas.
- Una tendencia a fijarse metas relativamente difíciles y asumir riesgos calculados.
- Una preocupación por obtener retroinformación o *feed-back* específico sobre la labor realizada.
- Un interés único por las tareas y su realización. (Steers)

Por el contrario, una baja necesidad de logro se caracteriza por querer asumir bajos niveles de riesgo en el trabajo y por querer compartir la responsabilidad en las tareas.

2. Necesidad de Poder

Representa un deseo de influenciar a otros y de controlar el medio ambiente en el que se desenvuelven, las personas con alta necesidad de poder tratan de controlar y dirigir a aquellos que los rodean.

McClelland hace notar que la necesidad de poder puede tomar dos formas:

- Necesidad de poder personal
- Necesidad de poder institucional

Según Steers y Hampton¹², las personas con necesidad de poder personal son dominantes, les importa la conquista personal, e inspiran y quieren una gran lealtad personal, tienden a rechazar las responsabilidades institucionales, y esperan que su personal sea responsable ante ellos y no ante la organización.

¹¹ BLANK B. León, La Administración de Organizaciones. Un enfoque estratégico. Cali Universidad del Valle, 1990 p. 304.

¹² Ibid., p. 305.

Según McClelland,¹³ las personas con necesidad de poder institucional tienen las siguientes características:

- Piensan en la organización y sienten una responsabilidad personal por crear, desarrollar y fortalecer la organización.
- Les gusta el trabajo y lo realizan de una manera ordenada.
- No les importa sacrificarse por el bien de la organización.
- Poseen un alto sentido de la equidad y la justicia.
- Son menos defensivos y más deseosos de buscar el consejo de los expertos cuando es necesario.

3. Necesidad de afiliación

Con esta necesidad, las personas buscan que se les reafirme que son aceptables para las demás personas. Esta necesidad no debe confundirse con ser sociable o popular; es la necesidad de compañía humana y de confianza.

Según Steers,¹⁴ las personas con una alta necesidad de afiliación tienen las siguientes características:

- Un fuerte deseo de obtener aprobación y confianza de otros.
- Tendencia a adaptarse a los deseos y requerimientos de otros cuando están presionados por personas cuya amistad valoran.
- Un interés sincero en los sentimientos de otras personas.

Teoría X y Teoría Y DE MCGregor

Douglas McGregor acuñó los términos de teoría X y teoría Y. Para describir el conjunto de supuestos o proporciones que los administradores planteaban acerca de las personas, su potencial y sus capacidades. Se basó muchísimo en la obra de Abraham Maslow, y fundamentó gran parte de las famosas X y Y en la teoría de la motivación propuesta por Maslow¹⁵

Teoría X: El hombre normal y ordinario tiene una aversión natural al trabajo, y que lo evitará siempre que le sea posible; que las personas necesitan ser obligadas, dirigidas y hasta amenazadas por castigos para que hagan bien su trabajo; que la persona promedio prefiere que lo dirijan, que prefiere no asumir responsabilidades, y que procura sobre todo su seguridad.

Teoría Y: Las personas pueden aplicarse en el trabajo con tanta naturalidad como al jugar o al descansar; las personas pueden autocontrolar su trabajo, una persona normal procura asumir responsabilidades, la creatividad, el ingenio y la imaginación son algo que la mayoría de las personas tienen y pueden desarrollar, y no solo unos pocos.

¹³ Ibid., p. 305

¹⁴ BLANK B. León, La Administración de Organizaciones. Un enfoque estratégico. Cali Universidad del Valle, 1990 p. 305

¹⁵ GARY Heil, BENNIS Warren, STEPHENS Debora C. El pensamiento visionario de Douglas McGregor Oxford University Press México, S.A. de C.V 2002.

Teoría Z de William Ouchi¹⁶

La teoría Z de Ouchi busca crear una nueva cultura empresarial en la cual la gente encuentre un ambiente laboral integral que les permita auto-superarse para su propio bien y el de la empresa.

La teoría Z es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial. Se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente. Son tres los principios básicos de la teoría de Ouchi:

- Confianza
- Atención a las relaciones humanas
- Relaciones sociales estrechas

Teorías Contemporáneas de la motivación

Existen cierto número de teorías contemporáneas que tienen en común cierto grado de apoyo válido documentado. Son las llamadas teorías contemporáneas y representan el pensamiento actual que trata de explicar la motivación de los empleados.

Teoría de la evaluación cognitiva

Propone que la introducción de premios extrínsecos como un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí tiende a disminuir la motivación general. Esta teoría plantea que cuando las recompensas intrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. La explicación a esto es que el individuo experimenta una pérdida de control sobre su comportamiento, de modo que disminuye la motivación intrínseca previa. Además, la eliminación de las recompensas extrínsecas produce un cambio de una explicación externa a otra interna, en la percepción que tiene un individuo de la causa por la que él o ella trabajan en una tarea.¹⁷

Teoría del establecimiento de metas

A finales de la década de 1960 Edwin Locke¹⁸ propuso que las intenciones de trabajar por una meta eran una fuente importante de motivación para el trabajo.

¹⁶ OUCHI, William. Teoría Z. Bogotá, Editorial Norma 1992.

¹⁷ ROBBINS Stephen P. Comportamiento Organizacional, México D.F, 2009, p. 182.

¹⁸ Ibid., p. 185.

Es decir las metas, dicen al empleado lo que debe hacerse y cuanto esfuerzo necesita dedicar, las evidencias dan mucho apoyo al valor que tiene el establecimiento de las metas. Más aun es posible afirmar que las metas específicas incrementan el desempeño; que las metas difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles; y que la retroalimentación genera un desempeño mejor que la ausencia de ella.

Teoría de la eficacia personal

También conocida como “teoría cognitiva social” o “teoría del aprendizaje social”. Se refiere a la convicción que tiene un individuo que es capaz de llevar a cabo una tarea, entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la propia capacidad para tener éxito en una tarea.¹⁹

Por tanto en situaciones difíciles cabe la posibilidad de que las personas con baja eficacia personal disminuyan su esfuerzo o se rindan, mientras que aquellas con mucha eficacia personal tratarán con más ahínco de vencer al desafío. Además los individuos con eficacia personal alta parecen responder a la retroalimentación negativa con más esfuerzo y motivación, mientras que aquellos con poca eficacia personal tal vez reduzcan su esfuerzo cuando se les da retroalimentación negativa.

Teoría del reforzamiento

Según Robbins²⁰, esta teoría plantea que el reforzamiento condiciona al comportamiento, es decir se trata de un enfoque conductista. Los teóricos del reforzamiento como Frederick Skinner, ven al comportamiento como algo causado por el entorno. Afirman que no se necesita considerar los eventos cognitivos internos; lo que controla al comportamiento son los reforzadores, cualquier consecuencia que siga de inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita.

La teoría del reforzamiento ignora el estado interior del individuo y solo se concentra en lo que pasa a la persona cuando ejecuta cierta acción. Como no considera aquello que desencadena el comportamiento, no se trata, en estricto sentido, de una teoría de la motivación, pero brinda medios potentes para analizar lo que controla al comportamiento, y por esta razón es común que se incluya en los estudios sobre motivación.

Teoría de la equidad

Los empleados comparan lo que aportan a sus empleos (esfuerzo, experiencia, educación, y competencia) con lo que obtienen de ellos (salario, aumentos y

¹⁹ Ibid., p.189

²⁰ Ibid., p.191

reconocimiento) en relación con los de otras personas. Este es el rol que juega la equidad en la motivación.

Percibimos lo que obtenemos (resultados) en relación a lo que aportamos (insumos), y después comparamos nuestra razón insumo-producto con la de otros que nos importan. Si percibimos que nuestra razón es igual a la de aquellos con quienes nos comparamos y que vemos como relevantes, se dice que existe un estado de equidad. Percibimos nuestra situación como justa. Cuando vemos la razón como desigual, experimentamos estrés por la equidad. Si percibimos que nuestra compensación es inferior, el estrés produce enojo; cuando es superior genera culpa. J. Stacy Adams propuso que dicho estado negativo de estrés proporciona la motivación para hacer algo que lo corrija.²¹

Hay cuatro comparaciones de referencia que es posible utilizar:

1. *Yo interior*. Experiencias del empleado en un puesto diferente dentro de su organización actual.
2. *Yo exterior*. Experiencias del empleado en una situación o puesto fuera de su organización actual.
3. *Otro interior*. Otro individuo o grupo de ellos dentro de la organización del empleado.
4. *Otro Exterior*. Otro individuo o grupo de ellos fuera de la organización del empleado.

Teoría de las Expectativas de Victor Vroom

En la actualidad, una de las explicaciones más ampliamente aceptadas acerca de la motivación es la teoría de las expectativas de Victor Vroom.

Esta teoría dice que “un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que este llevará a una buena apreciación del desempeño; que una buena apreciación conducirá a recompensas organizacionales como un bono, un incremento salarial o un ascenso; y que las recompensas satisfarán las metas personales del empleado”²².

En la teoría de las expectativas, la motivación se determina por medio de expectativas y valencias. Una expectativa es la probabilidad que una persona le asigna a un comportamiento específico para obtener un resultado determinado. Esta probabilidad puede variar de 0 a 1.0. Una expectativa puede ser creer que trabajando con más voluntad puedo obtener un aumento de sueldo. Por tanto el valor 0 indica que la persona no cree que este comportamiento lo conducirá a un aumento de sueldo, mientras que el valor 1.0 indica que la persona está convencida que asumiendo este comportamiento obtendrá un aumento.

²¹ ROBBINS Stephen P. Comportamiento Organizacional, Decimotercera edición, México D.F, 2009, p. 192.

²² BLANK B., León, La Administración de Organizaciones. Un enfoque estratégico. Cali: Universidad del Valle, 1990. p.312.

La teoría por tanto, se enfoca en tres relaciones:

- Relación esfuerzo – desempeño: La probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo conducirá a un desempeño.
- Relación desempeño – recompensa: El grado en el cual el individuo cree que el desempeño de un nivel particular llevará al logro o al resultado deseado.
- Relación recompensa – metas personales: El grado en el cual la organización premia las metas personales del individuo o sus necesidades y lo atractivo que esas recompensas potenciales son para el individuo.

2.1.2 Definición de Percepción

La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con objeto de asignar significado su entorno. Sin embargo lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva.²³

Factores que influyen en la percepción

Algunos factores operan para conformar y en ocasiones distorsionar la percepción. Estos radican en el receptor, en el objeto percibido, y en el contexto de la situación en la que tiene lugar la percepción.

Cuando alguien observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, su percepción estará muy influenciada por las características personales del receptor, entre las que afectan la percepción se encuentran las actitudes del individuo, personalidad motivos intereses, experiencias del pasado y expectativas.

Las características de lo que se observa afectan lo que se percibe. Es más probable que en un grupo se diferencie más la gente ruidosa que la tranquila. Como los objetos no se observan en forma aislada, la relación de un objeto con su entorno también influye en su percepción, así como la tendencia agrupar los objetos cercanos y similares.

También es importante el contexto en el que se observan los objetos o eventos. El momento en que se miran influye en la atención, así como la ubicación, iluminación, calor o cualquier tipo de factor situacional.

²³ ROBBINS Stephen P. Comportamiento Organizacional, Decimotercera edición México D.F, 2009, p. 139.

Percepción de las personas: hacer juicios acerca de los demás

Según Robbins²⁴, este es el tema de la percepción de las personas, que significa las percepciones que los individuos se forman unos de otros.

Teoría de la atribución²⁵ : Esta teoría se propuso para desarrollar explicaciones acerca de la forma diferente en que juzgamos a las personas, en función del significado que atribuyamos a un comportamiento dado. En esencia, la teoría sugiere que al observar el comportamiento de un individuo tratamos de determinar si lo ocasiona algo interno o externo. Sin embargo, dicha determinación depende de tres factores: lo distintivo, el consenso, la consistencia.

Los comportamientos causados internamente son aquellos que se cree están bajo el control del individuo. El comportamiento ocasionado externamente es lo que imaginamos sobre la situación que obligó a la persona a comportarse de cierto modo.

A continuación se presentan los tres factores determinantes:

Lo distintivo se refiere a si un individuo tiene comportamientos diferentes en situaciones distintas, si el comportamiento es inusual es probable que el observador le otorgue una atribución interna. Si todo aquel que enfrenta una situación similar responde de la misma manera, se dice que el comportamiento muestra consenso. Desde la perspectiva de la atribución, si el consenso fuera alto se esperaría dar una atribución externa, de lo contrario se daría una atribución interna.

En cuanto a la consistencia, un observador busca dicha consistencia en las acciones de una persona, entre más consistente es el comportamiento, más inclinado está el observador atribuirlo a causas internas.

Simplificaciones utilizadas con frecuencia en el momento de juzgar a otros

Percepción selectiva: Una característica que haga destacar a una persona, objeto o evento aumentará la probabilidad de que ésta sea percibida porque es imposible para las personas asimilar todo lo que ven, solo se destacan ciertos estímulos. Como no es posible observar todo lo que se ocurre alrededor, las personas adoptamos la percepción selectiva.

Para Robbins²⁶, como no podemos asimilar todo lo que observamos, lo deshacemos en fragmentos y piezas. Sin embargo estas partículas no son escogidas al azar, sino que se escogen en forma selectiva de acuerdo con nuestros intereses, formación, experiencia y actitudes. La percepción selectiva permite hacer una “lectura rápida” de otros, pero con el riesgo de elaborar un

²⁴ ROBBINS Stephen P. Comportamiento Organizacional, Decimotercera edición México D.F, 2009, P.140

²⁵ Ibid., P.141

²⁶ Ibid., P.143

panorama equivocado. Debido a que vemos lo que queremos ver, es posible que lleguemos a conclusiones equivocadas a partir de una situación ambigua.

Efecto Halo: Cuando se traza una impresión general de un individuo con base en una sola característica, como la inteligencia, la sociabilidad o apariencia, entra en operación el efecto halo.

La realidad del efecto halo se confirmó con un estudio ya clásico en el que se dio a los sujetos una lista de características como inteligencia, habilidad, practicidad, productividad, determinación y calidez, y se les pidió que evaluaran a la persona a que se aplicaran dichos rasgos²⁷. Cuando se emplearon dichas características la persona fue juzgada como sabia, de buen humor, popular e imaginativa. Cuando se modificó la lista, se obtuvo un conjunto de percepciones diferentes por completo. Quedo claro que los sujetos permitían que una sola característica influyera su impresión general de la persona que juzgaban.

Efectos de Contraste: Estos distorsionan las percepciones. No evaluamos a alguien en forma aislada. Nuestra reacción hacia una persona se verá influida por aquellas con las que nos hayamos encontrado recientemente²⁸

Estereotipar: Cuando juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo al que pertenece, estamos usando un atajo llamado estereotipar²⁹. Las generalizaciones se hacen porque ayudan a tomar decisiones en forma rápida y tan exacta como es posible. Son un medio de simplificar un mundo complejo y de tratar con un número inmanejable de estímulos que habría si empleáramos la heurística o estereotipos. Por supuesto el problema surge cuando se generaliza en forma incorrecta o excesiva.

Uno de los problemas de los estereotipos es que están muy difundidos y con frecuencia constituyen generalizaciones útiles, a pesar del hecho de que tal vez no contengan ni un ápice de verdad cuando se aplican a una persona o situación particular.

2.1.2.1 La Percepción de los colaboradores sobre el Clima Organizacional

Según García³⁰, las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.) Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.), otros son las consecuencias del comportamiento en el

²⁸ ROBBINS Stephen P. Comportamiento Organizacional, Decimotercera edición México D.F, 2009, P.143

²⁹ Ibid., P.145

³⁰ GARCÍA SOLARTE, Mónica, Clima Organizacional y su Diagnóstico. Una aproximación conceptual, Cuadernos de Administración, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle 2009.

trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Con estos tres grupos de factores, según García se puede llevar a cabo un completo análisis de las distintas concepciones de clima organizacional, teniendo en cuenta los elementos que lo componen y algunos aspectos que no se incluyen dentro del ambiente organizacional adecuado y que se ajuste a las necesidades de la organización.

2.1.3 Modelo de Hernán Álvarez Londoño “Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante”

Este instrumento diseñado por el profesor Hernán Álvarez Londoño³¹, consiste en un formulario de 24 factores que inciden en el ambiente laboral, este formulario busca identificar cual es el ambiente organizacional, permite que los encuestados manifiesten las posibles causas por las cuales consideran que el clima en su organización no es el ideal y también facilita su análisis a los investigadores, ampliando las posibilidades de aportar soluciones a los aspectos negativos y de reforzar los positivos, con miras a un clima laboral plenamente gratificante.

Es importante considerar que los factores determinantes del clima organizacional, además de ser diversos, son numerosos, aún en organizaciones pequeñas y su importancia en el análisis del clima varían de una organización a otra, según sus rasgos propios, es por ello que el ambiente resultante puede oscilar entre una situación excesivamente negativa o nada gratificante, y otra altamente positiva o plenamente gratificante para individuos y grupos, lo que se puede visualizar como un continuo presentado entre dos situaciones extremas.

Un *Clima Organizacional Plenamente Gratificante* se entiende como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional, que propicia de manera constante y en especial, los siguientes aspectos: la satisfacción de las personas, su excelente creatividad y productividad, su formación integral, la calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal, las buenas relaciones interpersonales y la integración de personas y áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales que les son comunes.

Como se mencionó anteriormente, este instrumento consta de 24 variables y para cada una de ellas se plantean tres tipos de preguntas:

- En primer lugar se tiene una evaluación cuantitativa de la variable, en una escala de cero (0) a diez (10), en donde el 0 corresponde a la situación más deficiente y en el otro extremo el número 10 que corresponde a la situación ideal o deseable. Dentro de ese rango el encuestado escoge el valor más representativo de acuerdo a su criterio personal.

³¹ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante, citado por BEDOYA, María del Pilar y GARCIA, Mónica. Hacia un clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. Tesis de Maestría. Cali: Universidad del Valle, noviembre de 1997.

- En la segunda, el encuestado identifica las causas que impiden llegar a la situación ideal o deseable.
- Por último, en la tercera pregunta se indica las soluciones que el encuestado considera convenientes para alcanzar la situación ideal.

De este instrumento, vale la pena resaltar dos importantes características:

1. De un lado, al contar con un banco numeroso de factores interpersonales, físicos y organizacionales, al que se considera una especie de común denominador determinante del clima en todas las organizaciones, permite al analista escoger los factores que considere necesarios para su estudio, teniendo en cuenta los rasgos particulares de la organización objeto de análisis.
2. Así mismo, da vía libre al analista para incluir nuevos factores, siempre y cuando se mantenga la mecánica de análisis propuesta por el modelo, de manera sencilla por demás, con tal que no se pierda la unidad que requiere este estudio.

En la siguiente tabla se muestran las variables del Instrumento de Álvarez Londoño:

Tabla 1. Factores de Clima Organizacional Plenamente Gratificante

FACTORES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PLENAMENTE GRATIFICANTE		
1. Claridad Organizacional	9. Trabajo Gratificante	17. Reconocimiento
2. Estructura Organizacional	10. Desarrollo Personal	18. Salario
3. Participación	11. Elementos de trabajo	19. Agilidad en trámites
4. Instalaciones	12. Relaciones Interpersonales	20. Evaluación del Desempeño
5. Trabajo en Equipo	13. Buen Servicio	21. Feedback (Retroalimentación)
6. Integración	14. Solución de Conflictos	22. Selección de Personal
7. Liderazgo	15. Sugerencias	23. Inducción
8. Consenso	16. Estabilidad Laboral	24. Imagen de la organización

Fuente: Hernán Álvarez Londoño, Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. 1993.

En síntesis, el modelo de Álvarez Londoño:

- Concibe el clima organizacional en forma integral o totalizante.
- Es adaptable a las circunstancias propias de cada organización.
- Se puede obtener información en buena cantidad y de gran importancia para un análisis completo.

A continuación se presenta una descripción de cada variable vista como un supuesto para un mejor clima organizacional, es así como será mejor el clima organizacional.

1. **Claridad Organizacional:** Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos.
2. **Estructura Organizacional:** Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos.
3. **Participación:** Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos los miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones.
4. **Instalaciones:** Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto.
5. **Comportamiento Sistémico:** Si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara consciencia que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos.
6. **Relación Simbiótica:** Si empresarios y empleados no se perciben como "enemigos", a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida en común, con más y mejores beneficios para todos.
7. **Liderazgo:** Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles son personas motivantes, receptivas, accesibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales.

8. **Consenso:** Si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición quienes tiene poder, que puede dividirlos.
9. **Trabajo Gratificante:** Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecedoras, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas.
10. **Desarrollo Personal:** Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional.
11. **Elementos de trabajo:** Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto, serán más creativas y productivas.
12. **Relaciones Interpersonales:** Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre.
13. **Buen Servicio:** Si las personas y/o las áreas que dependen del trabajo de otras personas u otras áreas para realizar el suyo, reciben de éstas un trabajo de calidad acorde con los requerimientos y oportunamente, mejores serán sus relaciones, habrá más efectividad en la organización.
14. **Solución de Conflictos:** Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos, se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.
15. **Expresión Informal Positiva:** Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos.
16. **Estabilidad laboral:** Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino.

- 17. Valoración:** Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente sus labores, se les valora, se les destaca, o se les incentiva de una u otra forma.
- 18. Salario:** Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen.
- 19. Agilidad:** Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y de los diversos procesos.
- 20. Evaluación del Desempeño:** Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos.
- 21. Feedback (Retroalimentación):** Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuosos de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él, o de modificarlo, por lo contrario, mejores sean las relaciones.
- 22. Selección de Personal:** Si las personas que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana.
- 23. Inducción:** Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo.
- 24. Imagen de la organización:** Si las personas integrantes de la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

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

2.1.3.1 Evaluación del modelo del profesor Hernán Álvarez según la profesora Mónica García

Según la profesora García³², dentro de la evaluación del modelo del profesor Álvarez se pueden encontrar las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas

- Ofrece un punto de referencia ideal para comparar la situación actual del clima.
- La evaluación por factores, facilita el trabajo investigativo y considera un amplio grupo de componentes del clima organizacional.
- Está diseñado de tal forma que presenta alternativas de solución a las causas.
- Puede ser adaptado a cualquier tipo de empresa

Desventajas

- Es muy extenso, puesto que usa básicamente preguntas abiertas y propone posibles soluciones.
- Igualmente las preguntas al ser tan abiertas son exigentes en cuanto al nivel de escolaridad de quien responde.
- Se dificulta la tabulación de las respuestas con respecto a las posibles soluciones, por ser abiertas.

2.1.4 Instrumento para el Diagnóstico del Clima Organizacional – Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Domínguez³³

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

El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del por qué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Según García y

³² GARCÍA SOLARTE Mónica, Del Clima Organizacional y sus teorías aplicadas a la Organización, Cuadernos de Administración, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle 2009.

³³ GARCÍA SOLARTE, Mónica, Clima Organizacional y su Diagnóstico. Una aproximación conceptual, Cuadernos de Administración, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle 2009.

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, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Libre Asociación, Trabajo en Equipo e Información.

La dimensión Compensación y Estabilidad laboral no fueron consultadas en la encuesta aplicada, porque se consideró que sobre ella las modificaciones o control eran difíciles de aplicar, pues para ello es necesario tener en cuenta la naturaleza jurídica de la organización, su contexto y los recursos con que cuenta.

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.

A continuación se muestra una descripción de cada variable del modelo de encuesta adaptado por los profesores Álvaro Zapata y Mónica García:

- 1. La Misión:** Es el propósito fundamental que guía el actuar de la organización.
- 2. Plan Estratégico de Desarrollo:** El plan estratégico de desarrollo contiene el direccionamiento estratégico de la institución que permite orientar las acciones hacia la mejora de la prestación del servicio.
- 3. Estructura Organizacional:** Se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos.
- 4. Comunicación Participativa:** Grado en que el colaborador se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo importante, representa el grado de identificación de cada colaborador con la organización.

5. **Infraestructura:** Se refiere al sistema de instalaciones, equipos y servicios, necesarios para el funcionamiento de una entidad.
6. **Cooperación:** Consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades hacia un objetivo compartido.
7. **Liderazgo:** Se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos.
8. **Relaciones Interpersonales:** Se refiere 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.
9. **Inducción y Capacitación:** Consisten en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso, (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el periodo de desempeño inicial.
10. **Reconocimiento:** Se refiere a la identificación que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentiva a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos.
11. **Motivación:** Se refiere al apoyo que brinda la organización a sus colaboradores que los impulsa a comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño.
12. **Compensación:** Es el proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas.
13. **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 a sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción.
14. **Higiene y Salud Ocupacional:** Se refiere a la participación, reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia.
15. **Evaluación de desempeño:** La evaluación de desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la organización,

con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal.

- 16. Autoevaluación:** Se concibe la autoevaluación como un ejercicio de auto-reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores y se asume como el proceso permanente en la medida que no responde a caprichos personales o coyunturales sino, por el contrario, a la conciencia y la voluntad, que deberá valorar de manera individual y colectiva hasta donde su trabajo está contribuyendo para alcanzar la calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la organización.
- 17. Socialización:** La socialización se refiere a proporcionar información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a la organización.
- 18. Balance Vida-Trabajo:** Se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y las tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades.
- 19. Ética:** Se define como la parte que explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones.
- 20. Normas:** Se define como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores.
- 21. Procesos y Procedimientos:** Se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman unos insumos o recursos en productos o resultados con características definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo.
- 22. 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.
- 23. Identidad:** 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 colaboradores y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la organización.

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

25. Libre Asociación: La libre asociación se refiere al derecho de los colaboradores a establecer o incorporarse a organizaciones de su elección sin ninguna autorización previa o interferencia de la organización.

26. Trabajo en Equipo: Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la organización, en el que se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos.

27. Información: La información se refiere al conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia que acontece dentro de la organización.

2.1.5 Diferencias y Similitudes entre el modelo del profesor Hernán Álvarez y los Profesores Álvaro Zapata y Mónica García

Los dos modelos de encuesta apuntan al mismo objetivo que es determinar la percepción que tienen los colaboradores de la empresa objeto de estudio acerca de su clima organizacional.

En estos dos modelos de diagnóstico, las personas encuestadas otorgan una puntuación de 0 a 10 a cada variable que las compone, siendo 0, la calificación que indica que el clima organizacional es nada gratificante, y 10, la calificación que indica que el clima es plenamente gratificante. De acuerdo a esto se determina si dicha variable obtiene una calificación cualitativa buena, regular o mala según el criterio del encuestado.

Por otra parte en los dos modelos, las personas encuestadas pueden opinar sobre las causas que según su criterio ocasionan que las variables no sean calificadas como excelentes, por último, las personas encuestadas también tienen la oportunidad de brindar posibles soluciones para las falencias presentadas según sea el caso.

Las dos herramientas de diagnóstico cuentan con dimensiones organizacionales como:

- Nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, (la responsabilidad, la independencia del individuo y la rigidez de las leyes de la organización).
- El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización, (grado en el que los objetivos y métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por los superiores).

- El tipo de recompensa o remuneración que la empresa otorga a sus empleados. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y posibilidades de promoción. En la percepción de recompensa por un buen desempeño.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

En términos generales, los dos cuestionarios cuentan con la capacidad de medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización. Teniendo en cuenta los factores determinantes del clima organizacional que pueden variar de una organización a otra, de acuerdo a las características propias de cada una de ellas.

Al comparar los modelos de diagnóstico el del profesor Álvarez y el de los profesores Zapata y García, se puede decir que existen algunas diferencias en especial en la forma como está estructurada la encuesta aun así, el propósito de los dos modelos es el mismo, (determinar la percepción que tienen los integrantes de la empresa sobre el clima organizacional). A continuación se mencionan algunas de las diferencias encontradas:

El modelo del profesor Hernán Álvarez agrupa ciertas variables dentro de otras para realizar su análisis, es decir, que abarca varios aspectos en una sola variable, como por ejemplo la claridad organizacional en la cual incluye la misión, las políticas, la estrategia y la comunicación.

Por otra parte, lo que en la adaptación del modelo de la profesora García se llama Cooperación, en el modelo original se denomina Comportamiento Sistémico, que es un trabajo compartido por todos los colaboradores de la organización con el fin de lograr objetivos y metas para la empresa como un todo.

En cuanto a la Relación Simbiótica, que consiste en una buena relación entre empresarios y empleados que aporte beneficios para todos, en la adaptación del modelo esta variable se analiza de acuerdo a la combinación de otras variables como: liderazgo, relaciones interpersonales y estructura organizacional. En la encuesta del Profesor Álvarez el consenso se analiza como una variable independiente, pero en la adaptación del modelo el consenso está inmerso en otras variables como la comunicación participativa y la socialización.

Por su parte el trabajo gratificante, está incluido en las variables motivación y reconocimiento del modelo adaptado. El buen servicio se incluye en el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales del nuevo modelo de encuesta, y la expresión informal está incluida en los grupos informales. En cuanto a la estabilidad laboral, la valoración y el salario, se incluyen en la motivación y el reconocimiento del modelo adaptado por la profesora García y el profesor Zapata.

En la adaptación de la encuesta se analizan los procesos y procedimientos en los cuales se estima la agilidad, la cual se analiza de manera independiente en el modelo de encuesta original al igual que la retroalimentación.

En el modelo adaptado por los profesores Zapata y García, se incluye el análisis de otras variables que son: La higiene y salud Ocupacional, la autoevaluación, el balance vida-trabajo y la libre asociación.

2.1.6. Factores Organizacionales que inciden en la percepción de los empleados sobre el clima organizacional.

Según García³⁴, después de la revisión teórica sobre la conceptualización del clima organizacional se evidencia que no existe una unificación en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y desempeño de los empleados y afectan la consecución de los objetivos organizacionales; y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Dentro del estudio del clima los factores organizacionales están constituidos por tres aspectos importantes: los procesos y procedimientos, las relaciones interpersonales (relación individuo-individuo, individuo / grupo), el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que son los elementos constitutivos de la organización.

De acuerdo a lo anterior y con el fin de estudiar el clima organizacional y analizar cómo se puede afectar la productividad en términos de un clima más o menos favorable, se tienen en cuenta los siguientes factores organizacionales:

- 1. Gestión Administrativa:** Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. La gestión administrativa consta de cuatro procesos que según León Blank³⁵ son:

³⁴ GARCÍA SOLARTE, Mónica, Clima Organizacional y su Diagnóstico. Una aproximación conceptual, Cuadernos de Administración, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle 2009, P.56.

³⁵ BLANK B., León, La Administración de Organizaciones. Un enfoque estratégico. Cali: Universidad del Valle, 1990. p.22.

- **Planeación:** Comprende el investigar, y analizar las condiciones futuras para escoger un curso de acción que la organización va a seguir, tomando en cuenta el medio ambiente externo y las capacidades internas de la organización.
 - **Diseño Organizacional:** Se refiere a la forma como se consigna, agrupan y se relacionan, las personas, los recursos y la tecnología para formar sistemas y subsistemas con el objeto de poder implementar la estrategia seleccionada y así poder obtener los objetivos y la misión de la organización.
 - **Dirección:** Comprende el motivar y guiar a las personas para que utilicen los recursos asignados y la tecnología propia del subsistema y logren que los subsistemas puedan implementar la estrategia seleccionada y así poder obtener los objetivos y la misión de la organización.
 - **Control:** El control trata de determinar si la estrategia seleccionada se implementa tal como se ha formulado, que dificultades se encuentran, comparar los resultados obtenidos contra resultados propuestos, y realizar los ajustes y correcciones necesarios.
- 2. Desarrollo Organizacional:** El Desarrollo Organizacional se define como un esfuerzo planeado de toda la organización dirigido desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización, a través de intervenciones planeadas en los “procesos” de la organización usando conocimiento de las Ciencias de la Conducta.

Existe una relación directa entre el cambio o el contexto cambiante en cual se ven inmersas las organizaciones y las prácticas del desarrollo organizacional. De esta forma, el Desarrollo Organizacional puede concebirse como un proceso a través del cual se enseña a los miembros de una determinada organización a resolver los problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo cada vez mejor a través del tiempo.

El Desarrollo Organizacional activa el talento de las personas en la persecución de sus propios intereses para mejorar la organización y su calidad de vida en el trabajo, es una forma de autodesarrollo pues se basa en las experiencias, la inteligencia y creatividad de las personas.

- 3. Proceso de Comunicación:** Es la transmisión de información y comprensión mediante símbolos orales y no orales. Consta de comunicador, mensaje, medio utilizado, destinatario y retroalimentación. La comunicación es, tal vez la herramienta más eficaz que tiene un administrador para realizar su labor³⁶.

³⁶ BLANK B., León, La Administración de Organizaciones. Un enfoque estratégico. Cali: Universidad del Valle, 1990. P.325.

Por medio de la comunicación el administrador puede:

- Dar a conocer la decisión que ha tomado.
- Dar a conocer la misión de la organización y los objetivos que se han determinado.
- Aclarar y explicar la estrategia que se ha seleccionado.
- Recibir información sobre cómo se está implementando la estrategia y que problemas se están presentando en la implementación.
- Motivar al personal.
- Enviar información relativa a situaciones en curso.
- Recibir información necesaria para tomar decisiones, etc.

Las comunicaciones deben ocupar en las organizaciones el lugar que les corresponde y recibir la atención e importancia que requieren. Las comunicaciones son esenciales, no solamente para el funcionamiento y progreso de una organización, sino para su propia subsistencia. Las comunicaciones son el sistema nervioso de las organizaciones³⁷.

Comunicaciones externas: Son las que se originan dentro de la organización para ser enviadas exterior; a otras organizaciones, a personas y grupos fuera de la organización.

Comunicaciones Internas: Son las que se originan dentro de la organización para el flujo interno entre los integrantes de la misma. Esta información debe fluir por los diversos medios y canales de comunicación no solo la información requerida para la realización satisfactoria de las labores de la organización sino también la relacionada con las aspiraciones, expectativas, actitudes, satisfacciones, condiciones de trabajo de las personas que laboran en la organización.

4. Infraestructura: Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad.

5. Cooperación y Trabajo en Equipo: La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición. En cuanto al Trabajo en Equipo; son grupos formales que se constituyen para atender necesidades de la organización, en el se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos.

³⁷ Ibid., P.326

2.2 MARCO CONCEPTUAL

Este marco contiene los conceptos que serán abordados a lo largo de la investigación.

Organización: Una organización es un sistema socio-técnico compuesto de personas, recursos y tecnología organizados en forma tal que puedan realizar un propósito.

Cultura Organizacional: La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

Clima Organizacional: Un constructo personalista, una serie de percepciones globales por parte del individuo en lo concerniente a su organización. Estas percepciones globales reflejan la interacción que se da entre las características personales y las de la organización.

Diagnostico de Clima Organizacional: Es una práctica de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional que permite conocer, desde la óptica de sus empleados cuáles son las fortalezas y debilidades de su organización, desde una perspectiva sistémica.

Valores Corporativos: Son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros.

Política de Calidad: Conjunto de intenciones globales y orientación de una organización relativa a la calidad, expresada formalmente por la Alta Dirección.

Objetivos Institucionales: Son aquellos propósitos establecidos por la organización para un determinado periodo de tiempo.

Administración: La administración es un área de conocimiento cuyo campo de acción son las organizaciones.

Organigrama: Es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación.

Plantilla de Personal: Instrumento de información que contiene la relación de los trabajadores que laboran en una unidad administrativa, señalando el puesto que ocupan y sueldo que perciben.

Portafolio de Servicios: Relación motivada en cadena que fundamenta el quehacer de programas y servicios que pueda ofrecer y atender una organización.

Plan de Intervención: Es una respuesta planeada a un diagnóstico de necesidad de cambio.

Retroalimentación: Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional, la retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real.

2.3 MARCO EMPRESARIAL

2.3.1 Ubicación Geográfica de la Empresa

La empresa Terminados y Barnizados U.V. S.A.S se encuentra ubicada en la Cr 5 22-73 del barrio San Nicolás en la ciudad de Cali, este sector pertenece a la comuna 3 y se remonta a la creación o fundación de Santiago de Cali, espacio territorial que actualmente corresponde al centro de la ciudad, en el que se concentran las actividades correspondientes a tipografía y diseño gráfico.

La comuna 3 está compuesta por quince barrios que representan el 6,1% del total de barrios en Cali y una urbanización que corresponde al 1,1% del total. Por otro lado, esta comuna posee 379 manzanas, es decir el 2,7% del total de manzanas en toda la ciudad.

Tabla 2. Barrios, Urbanizaciones y Sectores de la Comuna 3

Código	Barrio, Urbanización o Sector	Código	Barrio, Urbanización o Sector
301	El Nacional	309	San Pascual
302	El peñón	310	El Calvario
303	San Antonio	311	San Pedro
304	San Cayetano	312	San Nicolás
305	Los Libertadores	313	El Hoyo
306	San Juan Bosco	314	El Piloto
307	Santa Rosa	315	Navarro La Chanca
308	La Merced	316	Acueducto San Antonio

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación Nacional año 2005

Esta comuna cuenta con 21.993 predios construidos que representan el 4,7% del total de la ciudad. Está conformada por 12.294 viviendas lo cual corresponde al 2,4% del total de viviendas de la capital vallecaucana. Así, el

número de viviendas por hectárea es 33,2, cifra inferior a la densidad de viviendas para el total de la ciudad que es de 41,6 viviendas por hectárea.³⁸

En cuanto a población, en esta comuna habita el 2,2% de la población total de la ciudad, es decir 44.088, de los cuales el 49,7% son hombres (21.907) y el 50,3% restante mujeres (22.181). Esta comuna es la segunda comuna con menor población de la ciudad de Cali después de la comuna 22. El número de habitantes por hectárea –densidad bruta- es de 33,2.³⁹

2.3.2 Aspectos Económicos de la Comuna

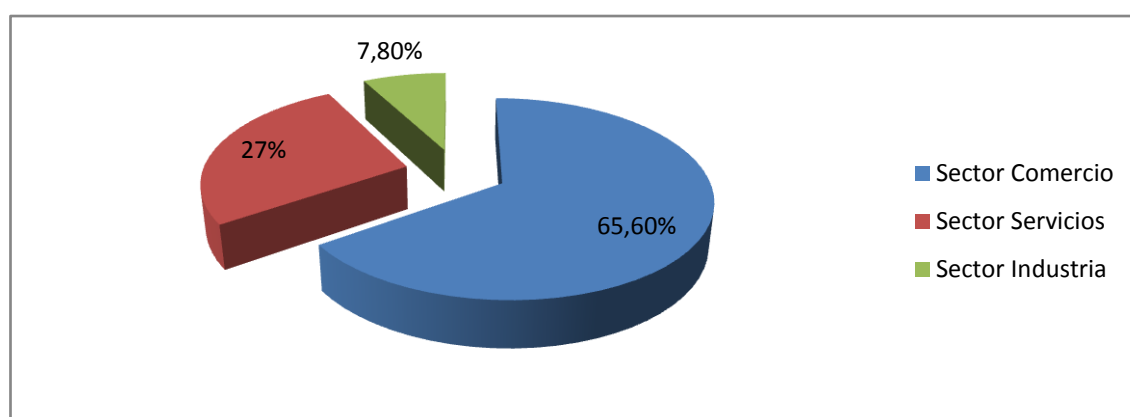
De acuerdo con el Censo Económico de 2005⁴⁰, esta es la comuna con la mayor proporción de unidades económicas de la ciudad, con un 17,9%. De estas unidades económicas, el 65,6% pertenece al sector comercio, 26,6% al sector servicios y el 7,8% a la industria. Esta composición no es diferente al total de la ciudad donde el comercio predomina, representando el 60,4% de todas las unidades económicas de la ciudad.

Tabla 3. Distribución de las unidades económicas por sector económico

Distribución de las unidades económicas por sector económico	%
Sector Comercio	65,60%
Sector Servicios	27%
Sector Industria	7,80%

Fuente DANE Censo Económico de 2005

Gráfico 1. Distribución de las unidades económicas por sector económico en la Comuna 3



Fuente DANE Censo Económico de 2005

³⁸ Departamento Administrativo de planeación Nacional 2005

³⁹ DANE Censo Económico de 2005

⁴⁰ DANE Censo Económico de 2005

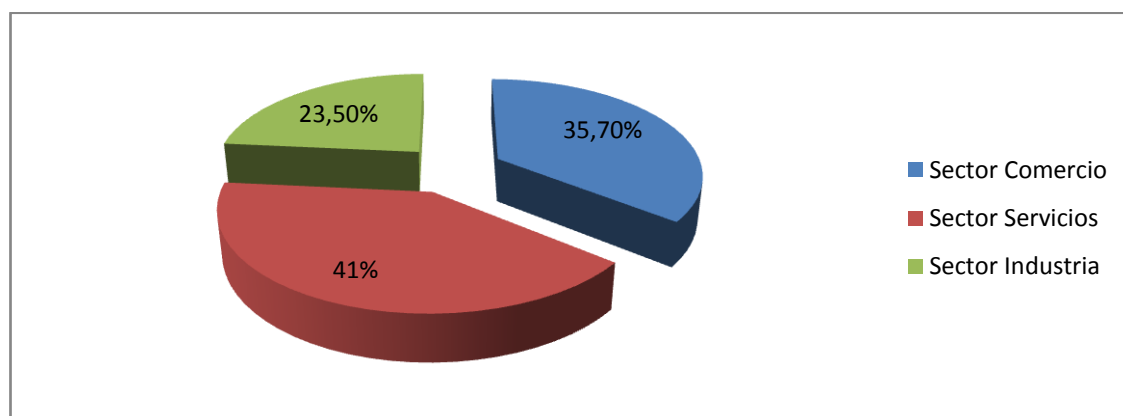
Al analizar el trabajo generado por las unidades económicas. Para esta comuna se encuentra que el 41% corresponde al sector servicios y el 35,7% al sector comercio, mientras que para el total de la ciudad éste sector genera el 47% de los puestos de trabajo.⁴¹

Tabla 4. Proporción de puestos de trabajo generados por sector económicos

Proporción de puestos de trabajo generados por sector	%
Sector Comercio	35,70%
Sector Servicios	41%
Sector Industria	23,50%

Fuente DANE Censo Económico de 2005

Gráfico 2. Proporción de puestos de trabajo generados por sector económico en la comuna 3



Fuente DANE Censo Económico de 2005

De esas unidades económicas, el 94% corresponde a micro empresas, el 0,9% a pequeñas, 0,8% a medianas y tan solo el 0,2% son empresas grandes (las empresas fueron clasificadas según el número de empleados). Si se emplea el pago de para-fiscales como una medida de la formalidad de la unidad económica, encuentra que en esta comuna el 21,8% de las unidades económicas son informales. Uno de los porcentajes más altos en toda la ciudad, únicamente superado por la comuna 19 con un 23,5%.

Por otro lado, el 85,2% de las unidades económicas de esta comuna corresponden a locales, oficina, fábricas y puestos fijos y el 13,1% a puestos móviles. Al comparar estos porcentajes con lo observado para el total de Cali,

⁴¹ DANE Censo Económico de 2005

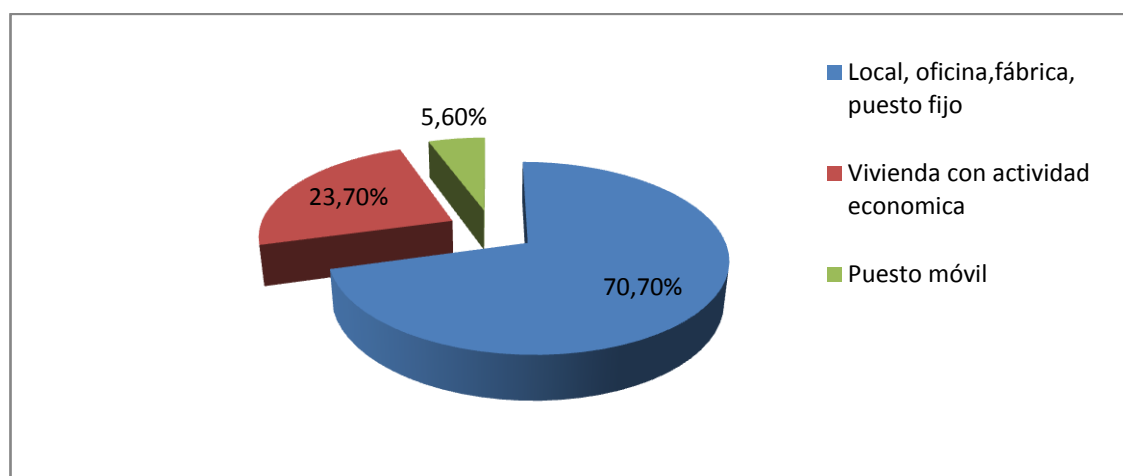
sobresale el hecho que en esta comuna se presenta un porcentaje mayor de locales, oficinas, fábricas y puestos fijos que en el total de la ciudad (70,7%).⁴²

Tabla 5. Distribución de las unidades económicas por tipo de emplazamiento en la comuna 3

Tipo de Emplazamiento	Comuna 3	Total Cali
Local, oficina, fábrica, puesto fijo	85,20%	70,70%
Vivienda con actividad económica	1,70%	23,70%
Puesto móvil	13,10%	5,60%

Fuente DANE Censo Económico de 2005

Gráfico 3. Distribución de las unidades económicas por tipo de emplazamiento



Fuente DANE Censo Económico de 2005

Finalmente, si bien la comuna se caracteriza por su vocación de comercio, es importante anotar que en ella se concentra el 64,6% de las unidades económicas de actividades de edición e impresión; la mayor concentración de este tipo de fabricación en la ciudad. Además, la comuna 3 presenta actividades inmobiliarias y empresariales con un 37,3%.⁴³

⁴² DANE Censo Económico de 2005

⁴³ DANE Censo Económico de 2005

En conclusión, esta comuna se caracteriza por su vocación de comercio y tiene una alta concentración de actividad industrial relacionada con la edición e impresión. Así mismo, esta comuna presenta un alto grado de informalidad, asociado tal vez a la alta cantidad de trabajos generados por el sector comercio.

2.3.3 Antecedentes de la Organización

2.3.3.1 Reseña histórica

Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, Es una empresa del sector de las artes graficas constituida el mes de septiembre de 1999, inicia con la compra de una maquina impresora Miheller de medio pliego y un túnel de 6 metros de marca Derjor con capacidad de 80 centímetros y una maquina troqueladora Heidelberg con la que empezó a desarrollar sus actividades y ofrecer servicio de terminado en las artes graficas como recubrimiento de Barniz UV, Mate y Troquelado. A través del tiempo, Terminados y Barnizados UV S.A.S, fue consiguiendo nuevos clientes, lo que generaba mayores volúmenes de trabajo, y de otro tipo de servicios por lo que se incluyó el proceso de Plastificado al calor y se adquirió una maquina manual para elaborar este proceso.

La empresa fue adquiriendo más clientes, por esta razón se vio en la necesidad de comprar nuevos equipos y tecnificarse en el sistema, adquirió maquinas Laminadoras y Barniz Screen. La empresa desde sus inicios contaba con 6 personas que laboraban en la parte Administrativa y Operativa, al pasar el tiempo y por la demanda de los clientes, los empleados tuvieron un incremento del 10% por cada año, contando en la actualidad con 79 empleados.

2.3.3.2 Logo de la Organización

Gráfico 4. Logo de la Organización



Fuente: <http://www.terminadosybarnizadosuv.com> 2011

2.3.3.3 Misión

“Somos una empresa orgullosa y apasionada por proporcionar servicios excepcionales en el sector industrial de las artes graficas, en el acabado y terminado del barniz U.V, Screen U.V, laminado al frio, plastificado al calor y troquelado, mediante el óptimo manejo de recursos y maximización de la productividad, de manera que aseguren rentabilidad a la empresa y bienestar a nuestros colaboradores contando con la tecnología adecuada y conservando el medio ambiente”.

2.3.3.4 Visión

“En el 2015 ser una empresa consolidada a nivel del eje cafetero y suroccidente colombiano en la prestación de servicio en acabado de artes graficas, distinguida por proporcionar una excelente calidad, logrando un retorno adecuado de la inversión, comprometida con el bienestar de sus colaboradores actuando en conformidad con las normas estatales y en armonía con el entorno”.

2.3.3.5 Valores Corporativos

“Honestidad: Somos una empresa que brinda calidad y transparencia en la prestación de servicios de terminado y acabado, en los productos que trabajamos”.

“Respeto: Esta es una constante en el trato que se brinda a colaboradores, clientes y proveedores”.

“Compromiso: Queremos satisfacer las necesidades de nuestros clientes de manera óptima por lo todos los integrantes de la organización estamos unidos y comprometidos para lograrlo”.

2.3.3.6 Política de Calidad

“Estamos comprometidos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, contamos para ello con personal capacitado, responsable, y diligente, con maquinaria adecuada y en buenas condiciones, dando cumplimiento a programas de mantenimiento preventivo y correctivo”.

“Nuestras materias primas son homologadas y de calidad garantizada, empleamos planeación y programación diaria de producción con el fin de ser competitivos en calidad y precios para ser líderes en el mercado”.

2.3.3.7 Certificación de Calidad

“Estamos certificados en la norma de calidad ISO9001-2008, en la prestación de servicios en acabados de las artes graficas en recubrimientos en Barniz

U.V, laminados en frio, plastificados al calor, troquelados al calor y Screen U.V”.

2.3.3.8 Objetivos Institucionales

- **“Impulsar la Competitividad del talento humano en todos sus niveles:** Invertir en las competencias del capital humano es el mejor camino para enfrentar los cambios y desafíos del nuevo mundo laboral y organizacional, el reto es construir una ventaja competitiva interna que reconozca y valore el mercado”.
- **“Brindar servicios acordes con la tendencia del mercado:** Orientarnos al mercado, preparar la estructura y los procesos de la organización para que la producción, la prestación de servicios, la distribución, logística y entrega, la administración financiera y la del recurso humano soporten esa orientación”.
- **“Lograr eficiencia operacional encaminada al mejoramiento continuo:** Este objetivo brinda un beneficio doble, ya que por un lado reduce los costos operacionales y por el otro, se desarrollan niveles de calidad superior a favor de los clientes internos y externos de la empresa”.

2.3.4 Organización Legal

El sector de las artes graficas se encuentra regulado y vigilado por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo quien es el ente encargado de apoyar la actividad empresarial productora de bienes, servicios y tecnología con el fin de mejorar su competitividad e incentivar el mayor valor agregado.

Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, es regulado por la Superintendencia de Sociedades, que es un organismo técnico, adscrito a este Ministerio, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la Ley en relación con otras personas jurídicas o naturales.

Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, es una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), es una sociedad de capitales constituida por dos socios accionistas: La señora Flor Alba Sánchez y el señor José Harvey Guerra Valencia.

Esta empresa por ser una sociedad por acciones simplificadas, y por desarrollar actividades gravadas con el impuesto a las ventas, pertenece al régimen común, y está regida por lo que dice la Ley 1258 de 2008, que establece en su artículo 1 la ausencia de responsabilidad que tienen los accionistas respecto a las obligaciones laborales y tributarias que contraiga la sociedad, pero serán responsables si por algún motivo participan en fraude.

Estas son las declaraciones de impuestos que realiza Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN):

1. Impuesto de renta y complementarios – Pago anual
2. Impuesto sobre las ventas (IVA) – Pago bimensual
3. Declaraciones de Retención en la Fuente – Pago mensual

Ante la Secretaría de Hacienda de deben declarar:

1. Impuesto de Industria y Comercio – Pago bimensual
2. Retenciones a título de ICA (Rete- Ica) – Pago bimensual

Estas declaraciones se presentan de acuerdo a las fechas establecidas por la DIAN y la Secretaría de Hacienda en sus calendarios tributarios para cada año.

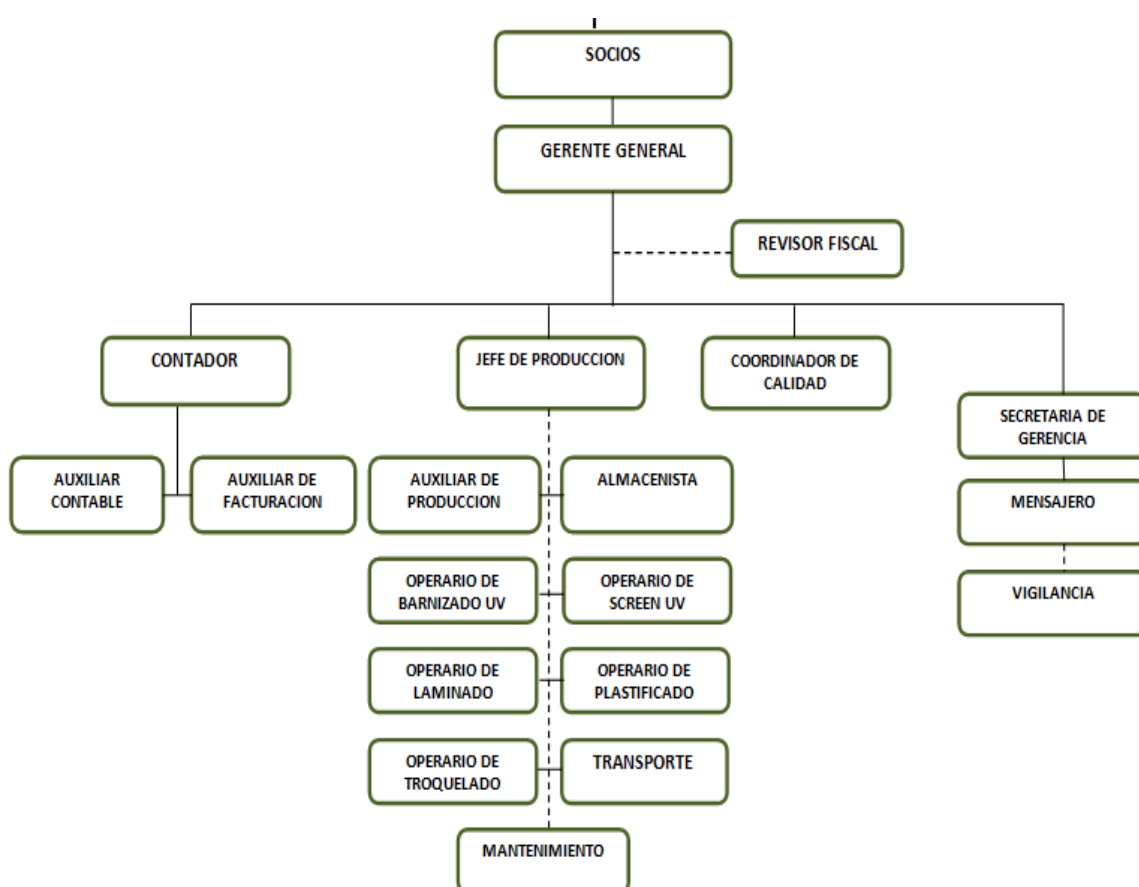
Como toda empresa o unidad productiva que tenga trabajadores vinculados mediante contrato de trabajo, Terminados y Barnizados U.V.S.A.S realiza oportunamente los aportes parafiscales que son una contribución especial que realizan los empleadores al SENA, ICBF y Cajas de Compensación Familiar, para que estas entidades adelanten programas de naturaleza social, según su misión.

2.3.4.1 Estructura Organizacional

La empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, cuenta con tipo de estructura lineal, en la cual cada área en el mismo nivel es una unidad completa e independiente. El jefe de cada área es responsable solo ante la persona que está directamente sobre él. Los empleados del departamento son responsables directamente ante el jefe de dicho departamento.

La empresa utiliza este tipo de estructura ya que es sencilla y de fácil comprensión debido a la cantidad de cargos que existen en ella. La cúpula solo representa un cargo centralizador y el subordinado únicamente se relaciona con su superior. Además permite el funcionamiento tranquilo de la organización gracias a la centralización del control y de las decisiones por un lado y a la disciplina garantizada por la unidad de mando por el otro.

Gráfico 5. Organigrama



Fuente: Terminados y Barnizados U.V. S.A.S 2011.

2.3.4.2 Plantilla de Personal

En las siguientes tablas se muestra la plantilla de personal por áreas:

Tabla 6.Directivos de Terminados y Barnizados U.V.S.A.S

No.	APELLIDOS	NOMBRE	PROCESO
1	Sánchez de López	Flor Alba	Gerente
2	Guerra Valencia	José Harbey	Sub Gerente

Fuente: Terminados y Barnizados U.V.S.A.S

La Gerente y El Subgerente son los dos socios accionistas de la organización.

Tabla 7. Personal Administrativo de Terminados y Barnizados U.V.S.A.S

No.	APELLIDOS	NOMBRE	PROCESO
1	Ayala	Danilo	Coordinador de Calidad
2	López	José Aníbal	Contador
3	Hoyos Salazar	María Eugenia	Secretaria de Gerencia
4	Rojas Hernández	Lina Marcela	Asistente de Calidad
5	Velasco	Alba Elizabeth	Auxiliar de Facturación
6	González Giraldo	Oscar	Mensajero
7	Carabalí	María Jesús	Cafetería

Fuente: Terminados y Barnizados U.V.S.A.S

Tabla 8. Personal Planta de Producción de Terminados y Barnizados U.V.S.A.S

No	APELLIDOS	NOMBRE	PROCESO
1	López Sánchez	José Rodrigo	Jefe de Producción
2	Aguirre Sarta	Luis Arnoby	Troquelado
3	Alomia Valderrama	Patricia	Plastificado
4	Alomia Valderrama	Wilderman	Despachos
5	Angulo Erazo	Nixon	Laminado
6	Arias Velásquez	Jeimy	Despachos
7	Ayala Ortiz	José Andrés	Laminado
8	Bedoya	Luis Horacio	Laminado
9	Bejarano González	Jhon Jaison	Barniz Screen
10	Benavides	Wilderman	Colaminado
11	Bolaños	Luis Enrique	Laminado
12	Caicedo	William	Laminado
13	Cuero Grueso	Helio	Fotomecánica
14	Curvo	Alan	Colaminado
15	Díaz	Cesar Alexander	Impresión
16	Díaz Martínez	Alberto William	Impresión
17	Días Reyes	Jonny	Despachos
18	Díaz Velazco	José Lutarco	Barniz Screen
19	Domínguez Corchuelo	Diana	Barniz Screen
20	Fierro Ríos	Carlos Alberto	Almacén
21	Fierro Ríos	Eduar Alexander	Barniz Screen
22	Galindo Tintinago	Juan	Barniz UV
23	Gómez Martínez	Andrés Eduardo	Impresión
24	Henao Amazo	Luz Amparo	Barniz Screen
25	Hernández Henao	Diego	Barniz UV
26	Hoyos Piedrahita	Edgar	Barniz UV
27	Idrobo Sandoval	José Bersain	Barniz UV
28	Ledesma Moreno	Enio Silvio	Barniz Screen
29	León Paredes	Christian	Colaminado
30	Marín Muñoz	Carmelita	Barniz Screen
31	Mera Terrios	Edgar Leandro	Impresión
32	Mercado	Alejandro	Laminado
33	Mercado González	Andrés	Fotomecánica

Tabla 8. Continuación (Personal planta de producción de Terminados y Barnizados)

34	Minota Arteaga	Celso Bolívar	Conductor
35	Monsalve Dorado	Orlando	Mantenimiento
36	Moreno	Bryan Kevin	Guillotina
37	Mosquera Abadía	Manuel Alcindo	Conductor
38	Mosquera Molina	Luis Eduardo	Planeación
39	Muñoz	Francia Elena	Aseguramiento
40	Muñoz Rincón	Stic Harri	Impresión
41	Obando Ávila	Ana María	Despachos
42	Ortega Valencia	Alejandro	Plastificado
43	Parra Paz	Diego	Troquelado
44	Parra Prieto	Wilson Andrés	Pegadora
45	Pialejo	Ferney	Troquelado
46	Pinzón Ocampo	Jorge Iván	Impresión
47	Rengifo Bedoya	José Luis	Impresión
48	Rodríguez	Luis Octavio	Plastificado
49	Rodríguez Cabezas	Luis Alberto	Plastificado
50	Rodríguez Cabezas	Diana Milena	Laminado
51	Rojas Prado	Adalberto	Conductor
52	Rojas Vaca	Janer	Impresión
53	Sánchez Andrade	Fernando	Troquelado
54	Satizabal Calderón	Jesús Emilio	Mantenimiento
55	Serna	Andrés	Barniz UV
56	Serna Ante	Ricardo Andrés	Barniz UV
57	Serna Rincón	José Arcecio	Barniz UV
58	Solís Montes	William	Laminado
59	Tabares Serna	José	Barniz UV
60	Toro	Lucero	Laminado
61	Torres	Jhon Jawer	Barniz UV
62	Torres Hurtado	Yovani	Barniz UV
63	Umaña Mafla	Diego	Impresión
64	Valencia Pialejo	José Iván	Barniz Screen
65	Valencia Sarria	Manuel	Laminado
66	Valencia Sarria	Lisimaco	Laminado
67	Vallejo Hurtado	Edgar	Barniz UV
68	Vargas Sánchez	Ricardo	Oficios Varios
69	Velasco	Leidy Patricia	Colaminado
70	Vidal Noscue	Eduardo	Plastificado

Fuente: Terminados y Barnizados U.V.S.A.S

2.3.4.3 Portafolio de Servicios

Servicios y Procesos

Barniz U.V

Son barnices tipo mate, alto brillo y acuoso, alto brillo le da vida a los colores y realza su intensidad, mejorando la presentación del impreso. Aumenta la durabilidad del impreso protegido del deterioro por manipulación, roce, fricción, luz, humedad, resistencia y flexibilidad al troquelado.

Screen – Glitter

Se aplica sobre áreas específicas del impreso, los cuales quedan en alto brillo, se utiliza para resaltar logos, fotos e ilustraciones, textos y también figuras, es recomendable aplicar barniza U.V mate o laminado mate total y luego barniz U.V brillante parcial para obtener impacto visual.

Laminado

Lo terminados clase mate, brillante, dorado, metalizado, poliéster, con tratamiento, holográficos, que dan efecto iridiscente metálico dentro del tratamiento debe tener corona por ambas caras.

El laminado proporciona protección de la cartelería encaminada a conseguir que las gráficas permanezcan el mayor tiempo posible sin sufrir ninguna alteración.

Troquelado: en Artes Gráficas este molde está fabricado con unas cuchillas muy afiladas y otras romas además de otras de tipo variado, encastadas en un soporte, que hace las veces de agrupador. El troquel consiste en una base de una matriz con mayor resistencia o dureza que las cuchillas o estampa de elaboración de la pieza. Se trabaja troquelado Repujado y Grafado.

“Además prestamos servicio de Impresión, Colaminado, Microcorrugado y Conversión de papel”. Con terminados en Glitter, Scrach, Texturizado, Perlado y Fotoluminicente.

3. RESULTADOS

3.1 DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TERMINADOS Y BARNIZADOS U.V S.A.S

Para la realización del diagnóstico del Clima organizacional se utilizó la herramienta metodológica de Hernán Álvarez Londoño adaptada por la profesora Mónica García y el profesor Álvaro Zapata *“hacia un clima organizacional plenamente gratificante”*⁴⁴. Esta permitió evaluar 26 variables del clima de la organización, de manera que las personas encuestadas puedan calificar cada una de ellas y al mismo tiempo puedan sugerir soluciones orientadas a mejorarlas significativamente.

La encuesta se realizó en el mes de Abril del año 2011 a 39 de los 79 colaboradores de la organización, los encuestados pertenecen a los dos turnos laborales.

El formato de la encuesta se diligenció de forma anónima para garantizar la participación activa y sincera de los distintos colaboradores. Por su parte se explicó la metodología de la encuesta y se aclararon dudas al respecto.

3.1.1 EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL

Se evaluó el clima laboral de Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, en términos de la percepción de sus colaboradores, para tal fin se utilizó la herramienta de diagnostico organizacional desarrollada por el profesor Hernán Álvarez Londoño, adaptada por la profesora Mónica García y el profesor Álvaro Zapata *“hacia un clima organizacional plenamente gratificante”*.⁴⁵

3.1.1.1 ANÁLISIS DE LAS CALIFICACIONES

De acuerdo a la herramienta de diagnóstico de Hernán Álvarez Londoño adaptada por la profesora Mónica García y el profesor Álvaro Zapata, se procedió a calificar cada uno de los factores evaluados según la escala que se muestra a continuación, en la cual la calificación 0 indica que el clima organizacional es nada gratificante y la calificación 10 indica que el clima organizacional de la empresa estudiada es plenamente gratificante.

⁴⁴ GARCÍA SOLARTE, Mónica, Clima Organizacional y su Diagnóstico. Una aproximación conceptual, Cuadernos de Administración, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle 2009.

⁴⁵ Ibid.

Tabla 9. Análisis del rango de calificación por factores

Calificación cuantitativa	Calificación cualitativa
0 – 2,5	Pésimo
2,6-5,1	Malo
5,2 – 7,7	Regular
7,8 – 9,9	Bueno
10	Excelente

Fuente: Hernán Álvarez Londoño. Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante. Documento Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. 1993.

La calificación mayor es diez (10) la cual significa que el factor es plenamente gratificante, la menor calificación es cero (0) esta es negativa y significa que el factor no es nada gratificante.

Para efectos de análisis de cada uno de los factores se tiene en cuenta la calificación cuantitativa y su equivalente cualitativa, tal como aparece en la anterior tabla.

3.1.2 PROCESAMIENTO DE DATOS

Después de recolectados los datos a través de la encuesta se procedió a su tabulación utilizando para ello una software para el procesamiento de datos (Microsoft Excel 2007).

Pasos procesamiento

1. Se digitó la calificación que los colaboradores asignaron a cada variable.
2. Se procedió registrar la causa por la cual el factor no fue calificado como excelente (10).
3. Se procedió a digitar las soluciones propuestas, las cuales fueron de tipo abiertas.

Después de tener toda la información en la base de datos, se generaron los distintos informes: Tablas y Graficas.

4. Se procedió al cálculo de la media aritmética y desviación estándar de cada factor calificado.
5. Se procedió a calificar de forma cualitativa según la tabla de equivalencia cada uno de los factores.
6. Se determinó la calificación general del clima organizacional de la institución a partir de la calificación de cada una de las variables.

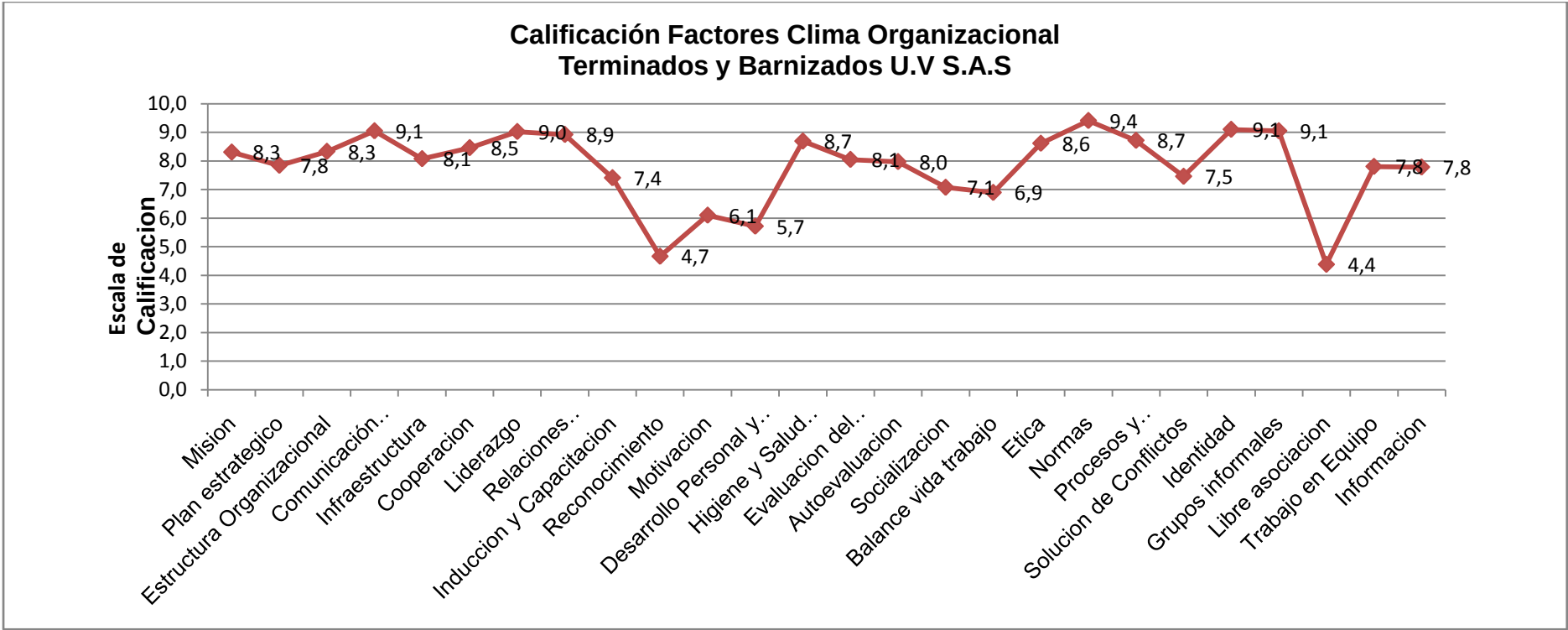
En las siguientes tablas se detallan las calificaciones generales de cada uno de los factores, igualmente se evidencia la calificación promedio que obtuvo el clima organizacional de la institución.

Tabla 10.Consolidado de Resultados del Clima Organizacional

Numero de Encuesta	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19	p20	p21	p22	p23	p24	p25	p26
1	7	10	10	9	10	9	10	10	9	5	9	10	10	10	10	9	8	10	8	10	8	10	10	10	10	10
2	5	7	10	10	10	10	10	10	9	7	10	5	10	10	10	7	7	10	10	7	6	10	10	0	10	10
3	8	7	7	7	8	3	10	10	5	2	6	0	5	8	10	2	10	10	10	6	5	10	6	3	6	10
4	5	10	10	5	8	10	10	10	2	1	5	10	7	3	0	2	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8
5	7	4	5	3	3	6	4	3	6	2	3	5	3	3	3	3	4	7	4	5	2	7	6	2	2	4
6	10	10	10	5	8	9	10	10	5	0	4	5	10	10	10	6	4	4	10	9	8	6	10	0	10	10
7	8	8	5	10	9	9	10	10	10	5	4	5	8	9	10	10	7	8	10	10	10	10	10	2	10	10
8	7	7	10	10	10	10	10	10	10	8	10	6	9	10	9	10	10	10	10	7	10	10	6	0	8	10
9	10	10	8	10	8	10	10	10	9	4	5	10	10	10	10	10	10	6	10	9	10	10	10	2	10	10
10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	4	10	4	10	9	10	0	2	10	10	10	2	10	10	0	10	10
11	8	10	7	10	9	10	10	10	9	10	10	10	9	10	10	10	9	10	10	9	10	10	10	0	10	10
12	10	9	5	10	7	7	6	10	0	0	0	0	10	8	10	8	0	6	5	10	9	10	2	10	9	9
13	8	3	10	9	8	10	10	10	7	5	10	10	10	7	0	7	10	8	8	8	10	9	8	6	9	6
14	9	7	10	10	5	7	10	5	4	0	0	0	5	8	10	0	0	8	10	10	10	8	10	0	10	10
15	7	6	9	10	5	5	10	4	10	5	0	0	7	8	9	0	0	7	8	5	0	10	8	0	6	10
16	8	6	10	9	9	9	9	10	9	8	9	8	10	10	8	10	7	9	10	10	10	10	10	8	10	10
17	8	8	5	7	7	6	6	10	10	3	0	10	4	5	8	6	6	8	6	6	5	5	9	10	6	6
18	10	10	10	8	8	8	9	10	10	9	10	7	10	10	8	10	10	6	10	10	10	10	10	10	10	10
19	10	0	8	10	7	10	10	10	4	7	10	0	5	10	4	10	10	0	10	10	10	10	2	0	10	10
20	8	10	10	10	8	10	10	10	7	7	9	5	10	10	10	10	8	8	8	10	10	10	10	10	10	10
21	8	9	10	10	10	9	10	6	8	8	9	5	10	6	5	10	8	10	10	10	9	10	8	0	10	10
22	10	10	9	10	10	10	10	6	10	1	0	0	10	0	10	10	10	10	10	10	5	10	10	2	10	10
23	10	10	7	10	8	10	7	10	10	4	4	8	10	10	9	5	10	9	10	9	10	10	10	0	10	10
24	10	10	8	9	5	5	10	10	6	3	5	5	7	10	10	5	5	8	10	8	7	10	10	2	10	10
25	10	10	7	9	4	5	10	10	6	2	3	3	7	10	10	2	1	10	10	8	4	10	10	2	10	10
26	10	10	5	10	5	8	10	10	10	5	10	10	9	6	10	10	10	10	10	10	4	10	10	10	10	10
27	8	9	10	10	10	5	10	8	5	5	5	5	10	10	10	3	5	10	10	5	5	10	10	3	10	10
28	2	2	4	10	10	10	5	10	6	5	5	4	10	7	10	4	4	10	10	6	4	4	5	1	10	10
29	10	10	8	10	8	10	10	10	10	8	10	5	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	3	10	10
30	7	7	6	10	8	10	10	10	10	5	6	5	10	10	10	10	7	10	10	10	5	8	10	10	10	7
31	7	8	10	10	10	3	10	8	7	5	10	5	10	10	10	3	10	10	10	10	4	4	23	5	10	10
32	7	10	10	10	7	10	10	8	2	1	9	3	10	7	10	10	3	4	10	10	1	10	10	3	10	10
33	10	4	5	8	7	10	0	3	5	0	0	8	6	7	8	10	5	10	10	5	5	10	5	5	3	5
34	8	8	10	10	9	8	9	9	2	1	1	4	9	8	6	9	6	10	10	8	8	9	8	5	8	8
35	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10
36	10	5	10	9	10	10	10	10	10	10	10	8	10	1	1	10	5	10	10	10	10	10	10	0	10	10
37	8	4	10	10	10	10	9	10	10	8	7	10	9	9	5	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	10
38	8	9	10	8	10	10	10	8	8	5	8	10	10	7	0	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10
39	9	9	8	10	7	9	8	10	8	5	2	5	10	9	9	5	10	10	10	10	10	10	10	1	10	10
Media	8,3	7,8	8,3	9,1	8,1	8,5	9,0	8,9	7,4	4,7	6,1	5,7	8,7	8,1	8,0	7,1	6,9	8,6	9,4	8,7	7,5	9,1	9,1	4,4	7,8	7,8
Desviación Estándar	1,3	2,1	1,7	1,2	1,5	1,7	1,4	1,6	2,4	2,4	3,3	2,7	1,6	1,9	2,4	3,1	2,7	1,7	1,0	1,5	2,7	1,3	1,9	3,7	1,6	1,1

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011

Gráfico 6. Calificaciones promedio clima organizacional



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011

3.2 IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Se identificaron las fortalezas y debilidades del clima organizacional de Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, por medio de la evaluación realizada con la encuesta aplicada.

Tabla 11. Calificación de los factores del clima organizacional

	PREGUNTAS ELABORADAS	Media Aritmética	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
P1	Misión	8,3	1,3	Bueno
P2	Plan estratégico	7,8	2,1	Bueno
P3	Estructura Organizacional	8,3	1,7	Bueno
P4	Comunicación Participativa	9,1	1,2	Bueno
P5	Infraestructura	8,1	1,5	Bueno
P6	Cooperación	8,5	1,7	Bueno
P7	Liderazgo	9,0	1,4	Bueno
P8	Relaciones Interpersonales	8,9	1,6	Bueno
P9	Inducción y Capacitación	7,4	2,4	Regular
P10	Reconocimiento	4,7	2,4	Malo
P11	Motivación	6,1	3,3	Regular
P12	Desarrollo Personal y Profesional	5,7	2,7	Regular
P13	Higiene y Salud Ocupacional	8,7	1,6	Bueno
P14	Evaluación del Desempeño	8,1	1,9	Bueno
P15	Autoevaluación	8,0	2,4	Bueno
P16	Socialización	7,1	3,1	Regular
P17	Balance vida trabajo	6,9	2,7	Regular
P18	Ética	8,6	1,7	Bueno
P19	Normas	9,4	1,0	Bueno
P20	Procesos y Procedimientos	8,7	1,5	Bueno
P21	Solución de Conflictos	7,5	2,7	Regular
P22	Identidad	9,1	1,3	Bueno
P23	Grupos informales	9,1	1,9	Bueno
P24	Libre asociación	4,4	3,7	Malo
P25	Trabajo en Equipo	7,8	1,6	Bueno
P26	Información	7,8	1,1	Bueno
	Total General	7,8	2,3	BUENO

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

El clima organizacional en la institución se calificó en promedio con 7,8 lo que en términos cualitativos significa bueno.

Las variables que obtuvieron una mayor calificación fueron las Normas con una calificación de 9,4; La Comunicación Participativa, La Identidad, Los Grupos Informales compartieron la misma calificación de 9,1 y por último se encuentra el Liderazgo con una calificación de 9,0. Ninguna de las variables obtuvo una calificación de 10 por lo tanto no se calificaron como excelentes.

En la siguiente tabla se presentan los factores que tuvieron una calificación cualitativa buena, están organizadas según la media aritmética (promedio de calificación) de mayor a menor.

Tabla 12. Factores con calificación cualitativa buena

	PREGUNTAS ELABORADAS	Media Aritmética	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
P19	Normas	9,4	1,0	Bueno
P4	Comunicación Participativa	9,1	1,2	Bueno
P22	Identidad	9,1	1,3	Bueno
P23	Grupos Informales	9,1	1,9	Bueno
P7	Liderazgo	9,0	1,4	Bueno
P8	Relaciones Interpersonales	8,9	1,6	Bueno
P20	Procesos y Procedimientos	8,7	1,5	Bueno
P13	Higiene y Salud Ocupacional	8,7	1,6	Bueno
P18	Ética	8,6	1,7	Bueno
P6	Cooperación	8,5	1,7	Bueno
P1	Misión	8,3	1,3	Bueno
P3	Estructura Organizacional	8,3	1,7	Bueno
P5	Infraestructura	8,1	1,5	Bueno
P14	Evaluación del Desempeño	8,1	1,9	Bueno
P15	Autoevaluación	8,0	2,4	Bueno
P26	Información	7,8	1,1	Bueno
P25	Trabajo en Equipo	7,8	1,6	Bueno
P2	Plan estratégico	7,8	2,1	Bueno

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

La calificación más baja la obtuvieron las variables: Reconocimiento calificado con 4,7, y Libre asociación que fue calificado con 4,4, le siguieron en forma ascendente Desarrollo Personal y Profesional con 5,7 y la Motivación que obtuvo una calificación de 6,1.

Tabla 13. Factores con calificación cualitativa regular

	PREGUNTAS ELABORADAS	Media Aritmética	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
P21	Solución de Conflictos	7,5	2,7	Regular
P9	Inducción y Capacitación	7,4	2,4	Regular
P16	Socialización	7,1	3,1	Regular
P17	Balance Vida Trabajo	6,9	2,7	Regular
P11	Motivación	6,1	3,3	Regular
P12	Desarrollo Personal y Profesional	5,7	2,7	Regular

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S. 2011.

Aunque no se calificaron como malos, el Desarrollo Personal y la Motivación, obtuvieron una puntuación baja, por tanto los directivos de la empresa deben tener en cuenta estos factores a la hora de implementar el plan de acción ya que estos factores aportan en gran medida bienestar y satisfacción a los integrantes de la empresa.

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico del clima organizacional las directivas de la Empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S podrán elaborar mejoras en los procesos internos que se ajusten a sus objetivos institucionales y su filosofía corporativa.

En cuanto a las variables que obtuvieron una calificación mala fueron: el reconocimiento y La libre asociación, con una calificación de 4,7 y 4,4 respectivamente.

Tabla 14. Factores con calificación cualitativa mala

	PREGUNTAS ELABORADAS	Media Aritmética	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
P10	Reconocimiento	4,7	2,4	Malo
P24	Libre Asociación	4,4	3,7	Malo

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S. 2011.

3.3 ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LOS FACTORES QUE INCIDEN POSITIVAMENTE EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

A continuación se presenta el análisis de cada uno de los factores que inciden de manera positiva en el clima organizacional de Terminados y Barnizados U.V.S.A.S. Se detalla las distintas causas mencionadas por los encuestados, al igual que las soluciones.

3.3.1. Análisis Misión

La misión obtuvo una calificación cuantitativa de 8.3 equivalente a una calificación cualitativa buena. Sin embargo, siendo la misión el propósito fundamental que guía el actuar de la organización, no se obtuvo una calificación sobresaliente.

Pregunta: ¿Cuál es su grado de contribución a los ejes esenciales de la misión?

Causas

En la siguiente tabla se indican las causas mencionadas por los colaboradores encuestados.

Tabla 15. Causas del grado de contribución a la Misión

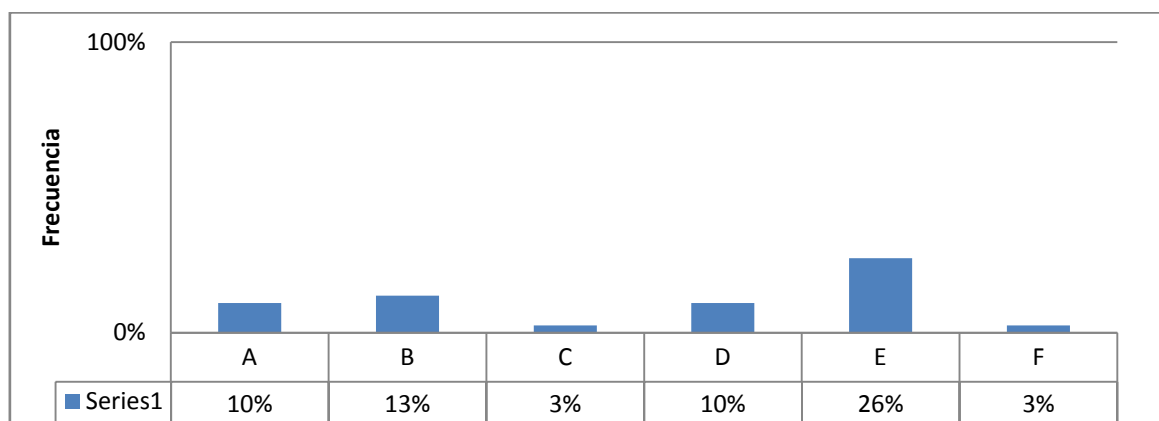
	CAUSAS	Frecuencia	%
A	La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara	4	10%
B	Desconozco los pilares o ejes esenciales de la misión de la Organización	5	13%
C	No me interesa conocerlos, ni identificar como aporte a ellos	1	3%
D	Considero que desde mi cargo, no aporte a ninguno de los ejes esenciales	4	10%
E	No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales	10	26%
F	Otras Causas (Aun está en proceso de construcción)(Estamos en mejoramiento)(Escasa socialización con el documento)	1	3%
	TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011

De los 39 colaboradores encuestados 25 dijeron no contribuir a los ejes esenciales de la organización, entre las causas mencionadas las más frecuentes son: “no sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales” y “desconozco los pilares o ejes esenciales de la misión de la Organización”, con una frecuencia de 10, y 5 puntos respectivamente.

De acuerdo a esto, los colaboradores encuestados de esta empresa no tienen claridad acerca de como ellos contribuyen a la misión, es decir al propósito fundamental de la organización, razón por la cual les resulta difícil medir el grado de su contribución a la misma.

Gráfico 7. Causas del grado de contribución a la Misión



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

Tabla 16. Soluciones del grado de contribución a la Misión

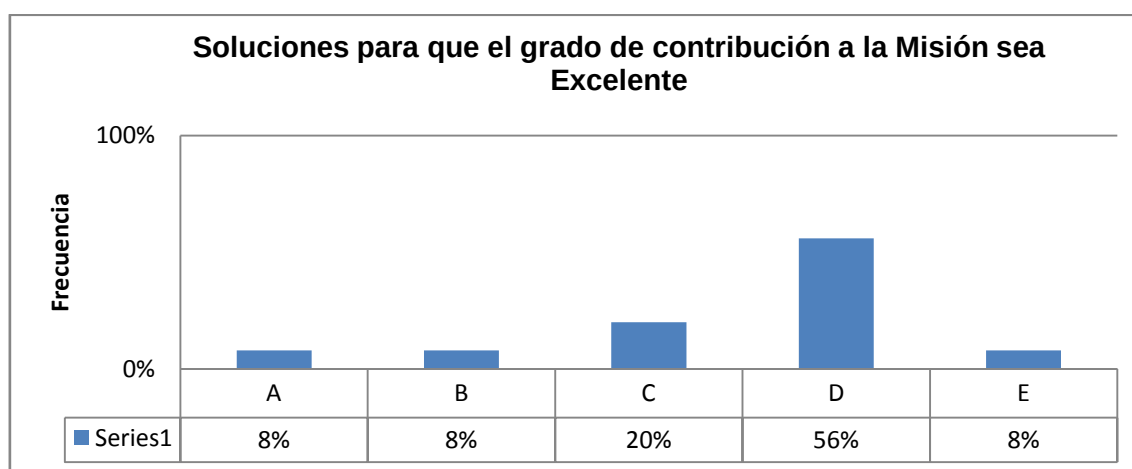
	Soluciones	Frecuencia	%
A	Conocer más a fondo el propósito de la misión	2	8%
B	Socializar con los empleados, interiorizarla en el diario vivir	2	8%
C	Más interés por parte de los empleados, interiorizarlos y aplicarlos	5	20%
D	Hacer claridad a los empleados, sobre que aporta cada uno a la misión de la empresa desde su cargo.	14	56%
E	Mayor difusión en la comunidad	2	8%
	TOTAL	25	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Los mismos 25 colaboradores aportaron posibles soluciones. Entre las más destacadas están: “hacer claridad a los empleados, sobre que aporta cada uno a la misión de la empresa desde su cargo” con 14 puntos de frecuencia, y “más interés por parte de los empleados, interiorizarlos y aplicarlos, con 5 puntos de frecuencia.

Es importante que los directivos de la empresa no solo socialicen la misión sino que hagan partícipes a sus colaboradores de ésta por medio de su trabajo y desempeño día a día, pero para esto es necesario que la conozcan a fondo y que tengan claridad de lo importante de su aporte al logro de ese propósito fundamental y esa razón de ser de la organización.

Gráfico 8. Soluciones para que el grado de contribución a la Misión sea excelente.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.3.2 Análisis Plan Estratégico de Desarrollo

Pregunta: ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los asuntos estratégicos (calidad y pertinencia, vinculación con el entorno, Modernización de la gestión administrativa y financiera), los objetivos y las políticas de la organización? En cuanto a la Planeación Estratégica, obtuvo una calificación cuantitativa de 7,8, calificada cualitativamente como buena, sin embargo existen causas por las cuales esta variable no fue calificada como excelente, como se muestran en la siguiente tabla.

Causas

En la tabla 17 se indican las causas por las que el plan estratégico de desarrollo no fue calificado como excelente.

Tabla 17. Causas de falta de conocimiento del Plan Estratégico de Desarrollo

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	Nunca, ni aun en el periodo de inducción, me han informado al respecto	5	22%
B	La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara	7	30%
C	No conozco el plan estratégico de desarrollo	2	9%
D	No identifico los cinco (5) asuntos estratégicos	2	9%
E	Con frecuencia se presentan modificaciones en estos asuntos que no se nos comunican	1	4%
F	Me han informado al respecto, pero, la verdad no he prestado la atención suficiente	5	22%
G	No me interesa conocerlos	1	4%
H	Otras causas (Falta un documento escrito, para cada docente)	0	0%
	TOTAL	23	100%

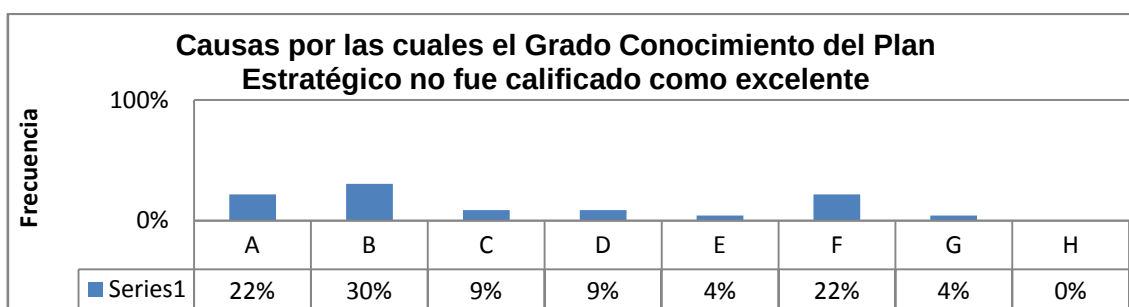
Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

23 de los colaboradores encuestados perciben que las siguientes pueden ser algunas de las causas por las cuales el grado de conocimiento del plan estratégico de desarrollo no es excelente:

“la información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara”, “nunca, ni aun en el periodo de inducción, me han informado al respecto”, y, “me han informado al respecto, pero, la verdad no he prestado la atención suficiente”;

Por tanto es necesario hacer más participes a todos los colaboradores de la organización acerca de estos aspectos, debido a que el plan estratégico de desarrollo es muy importante ya que permite orientar las acciones de todos en la empresa hacia la mejora en la prestación de servicio.

Gráfico 9. Causas por las que el Grado de Conocimiento del Plan Estratégico no fue calificado como excelente.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

A continuación se muestran algunas de las posibles soluciones obtenidas en la encuesta, para que este factor pueda ser excelente.

Tabla 18. Soluciones para que el grado de conocimiento del Plan Estratégico sea calificado como excelente.

	Soluciones	Frecuencia	%
A	Más tiempo para conocerlo	2	9%
B	Conocer más a fondo las estrategias que hacen posible que se cumpla con el plan	1	4%
C	Socializar el plan a la totalidad de los trabajadores, mas capacitaciones	14	61%
D	cuando se realicen cambios comunicarlos lo antes posible	1	4%
E	Mostrar mayor interés de conocer el plan estratégico de desarrollo	5	22%
	TOTAL	23	100%

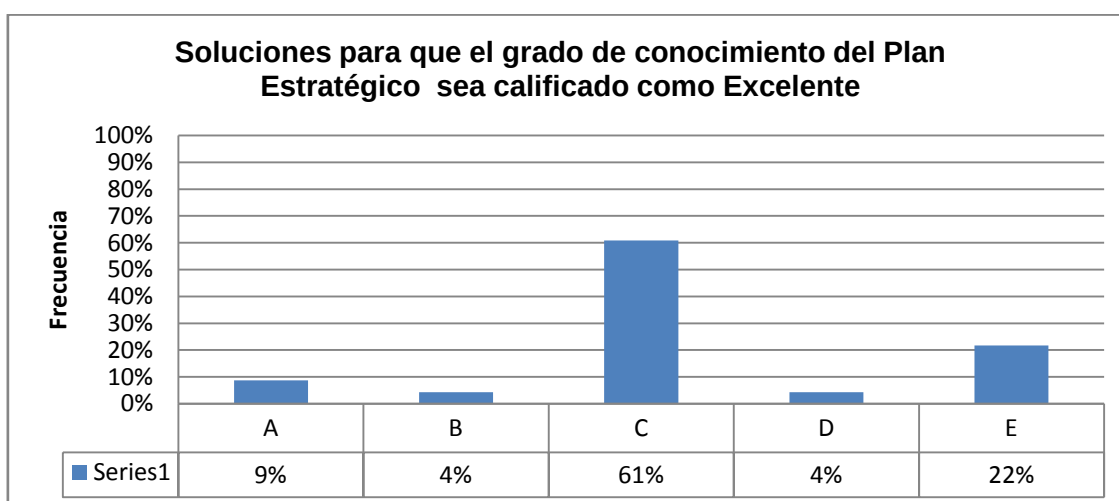
Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Las misma 23 personas propusieron unas posibles soluciones para mejorar el grado de conocimiento de los colaboradores sobre el plan estratégico de desarrollo (tabla 18), las que más se destacan son: “socializar el plan a la totalidad de los trabajadores, “más capacitaciones” con una frecuencia de 14 y “mostrar mayor interés de conocer el plan estratégico de desarrollo por parte de los colaboradores”, con una frecuencia de 5.

Como se muestra en la tabla 18, la causa más predominante percibida por los colaboradores encuestados es la falta de socialización del plan estratégico de desarrollo a la totalidad de los integrantes de la empresa.

Teniendo en cuenta que este plan contiene el direccionamiento estratégico de la organización es importante que todos sus integrantes lo conozcan, ya que todos ellos aportan desde su cargo en cierto grado a que ese plan estratégico se siga ya sea a corto o largo plazo.

Gráfico 10. Soluciones para que el grado de conocimiento del Plan Estratégico sea calificado como excelente.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.3.3 Análisis Estructura organizacional

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

La estructura organizacional obtuvo una calificación cuantitativa de 8.3 es decir, obtuvo calificación cualitativa buena, aun así 20 de las personas encuestadas piensan que la estructura organizacional existente en la empresa no permite totalmente la integración, ni agilizar los procesos. Las siguientes son las causas mencionadas.

Causas

Tabla 19. Causas por las que la estructura organizacional no se califica como excelente

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta la integración		0%
B	En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización	8	40%

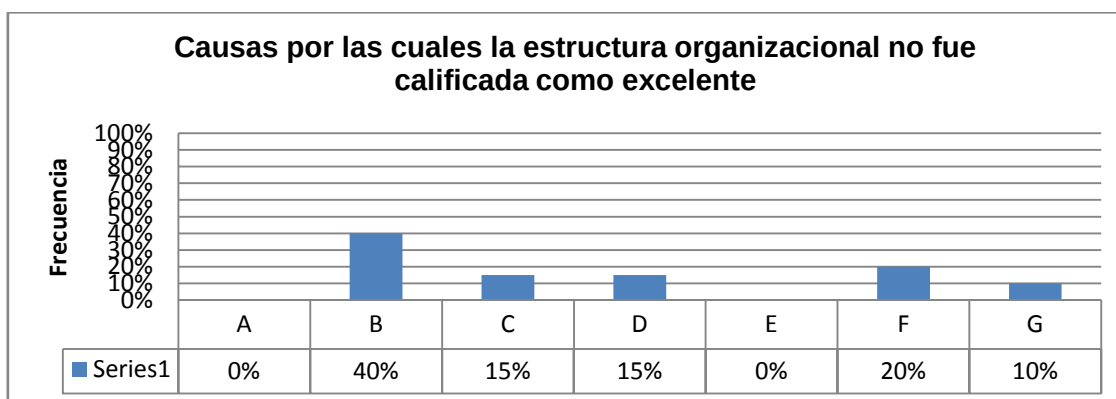
Tabla 19. Continuación (Causas por las que la estructura organizacional no se califica como excelente)

C	Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo	3	15%
D	No se promueve el trabajo interdisciplinario, ni la integración entre áreas.	3	15%
E	Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos y antesalas)		0%
F	Hay demasiada centralización en la toma de decisiones	4	20%
G	Otras causas (Hablar en el mismo "idioma" respaldando las decisiones)(Falta claridad) (Demasiadas actividades)(Falta de Comunicación)(Hay pocas actividades de integración)	2	10%
TOTAL		20	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Entre las causas mencionadas con más frecuencia según la tabla anterior están: “en general, los intereses de las aéreas priman sobre los de la organización”, con 8 puntos de frecuencia, y, “hay demasiada centralización en la toma de decisiones”, con 4 puntos de frecuencia. De acuerdo a lo percibido por los colaboradores encuestados, a los intereses de cada área de trabajo se les da brinda más importancia que a los de la organización en su totalidad, por lo que no se genera integración entre ellas que permita agilizar los procesos y optimizar el logro de objetivos.

Gráfico 11. Causas por las que la estructura organizacional no se califica como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

En la siguiente tabla se aprecia las soluciones aportadas por los colaboradores encuestados.

Tabla 20. Soluciones para que la estructura organizacional sea calificada como excelente

	Soluciones	Frecuencia	%
A	Crear un canal de comunicación Claro y Coherente entre todos los niveles	5	25%
B	Descentralizar la toma de decisiones según su importancia	5	25%
C	Promover la integración entre áreas y equipos de trabajo	10	50%
	TOTAL	20	100%

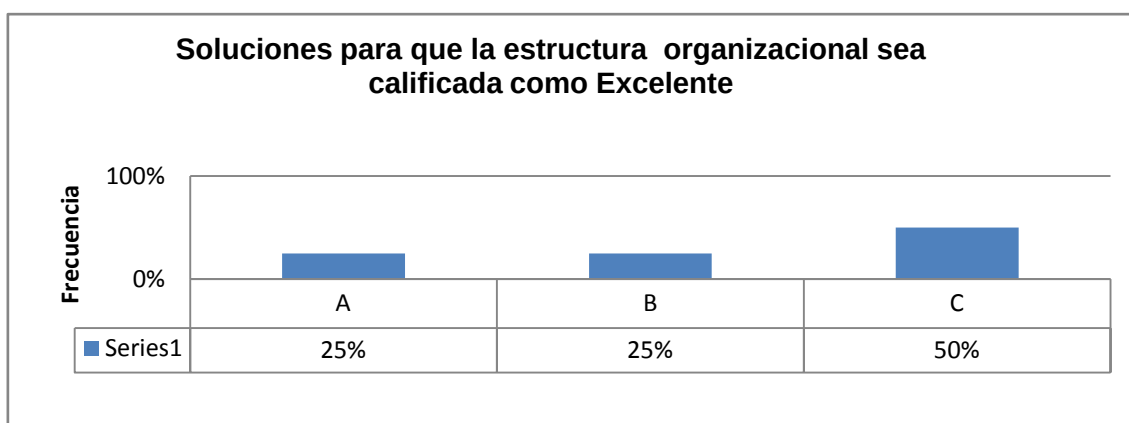
Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

La solución que se propuso con más frecuencia fue: “promover la integración entre áreas y equipos de trabajo”, con 10 personas que perciben que esta es la solución más apropiada.

Se puede decir entonces, que teniendo en cuenta que la estructura organizacional de esta empresa no consta de tantas escalas jerárquicas, esto se puede aprovechar para permitir una comunicación participativa y una integración constante entre áreas y personas que a su vez conlleve a agilizar procesos y procedimientos en busca de la obtención de objetivos y resultados.

Los directivos desde su cargo deben determinar y comunicar las políticas, cambios, procedimientos y objetivos con el fin de determinar las tareas y la forma de realizarlas.

Gráfico 12. Soluciones para que la estructura organizacional sea calificada como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.3.4 Análisis Comunicación participativa

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

La comunicación participativa obtuvo una calificación cuantitativa de 9,1, (cualitativamente buena), fue una de las variables que arrojó mejor calificación indicando que los trabajadores se identifican con su trabajo y con la empresa, y que sienten que pueden participar activamente desde su puesto. Sin embargo 14 de las personas encuestadas no la calificaron como excelente, en la siguiente tabla se muestran las posibles causas por las que se obtuvo esta calificación.

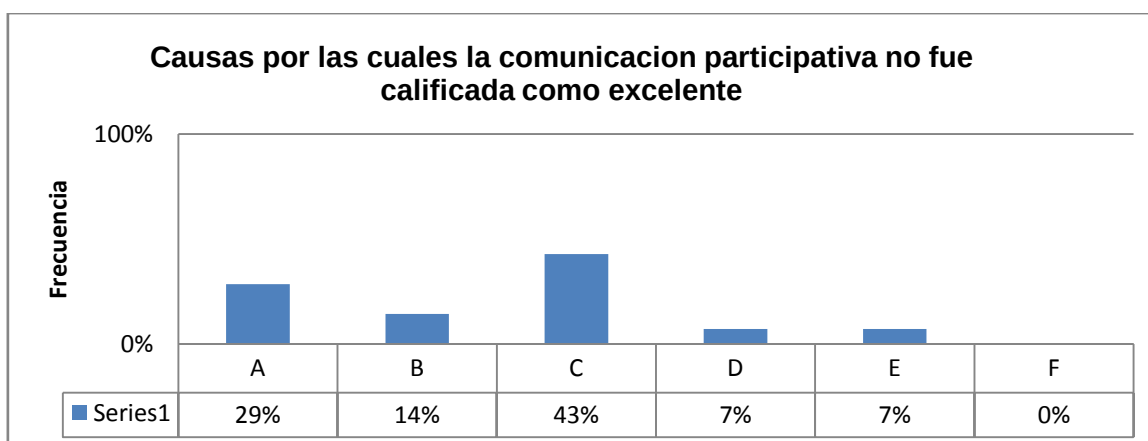
Tabla 21. Causas por las cuales la comunicación participativa no fue calificada como excelente

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	Solo me informan cuando las decisiones tienen que ver con mi trabajo y ya están tomadas	4	29%
B	Aunque se me informe al respecto escasamente puedo dar mi opinión	2	14%
C	Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones	6	43%
D	Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi puesto de trabajo en algunas ocasiones	1	7%
E	Me preguntan pero me siento que no tienen en cuenta mis opiniones	1	7%
F	Otras causas (Hay participación, pero se impone el poder) (La información llega tarde)(No hay tiempo para tomar decisiones en conjunto)		0%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Teniendo en cuenta la tabla anterior las causas que obtuvieron mayor frecuencia (6 y 4 puntos respectivamente) fueron: “se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones”, y, “solo me informan cuando las decisiones tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas”. Esto indica que las opiniones de los trabajadores en ocasiones se tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones solo cuando tienen que ver con sus puestos de trabajo, pero no se permite que ellos hagan parte de la toma de decisiones.

Gráfico 13. Causas por las cuales la comunicación participativa no fue calificada como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

Las 14 personas que opinaron que la comunicación participativa en la empresa no es excelente, también aportaron soluciones para lograr que esto cambie.

Tabla 22. Soluciones para que la comunicación participativa sea calificada como excelente

	Soluciones	Frecuencia	%
A	Crear un protocolo para la toma de decisiones	5	36%
B	Comunicación oportuna	3	21%
C	Ser más abierto a ideas y sugerencias	3	21%
D	Mejorar los canales de comunicación	1	7%
E	Dentro del plan estratégico contemplar la comunicación para que sea 100% asertiva	2	14%
	TOTAL	14	100%

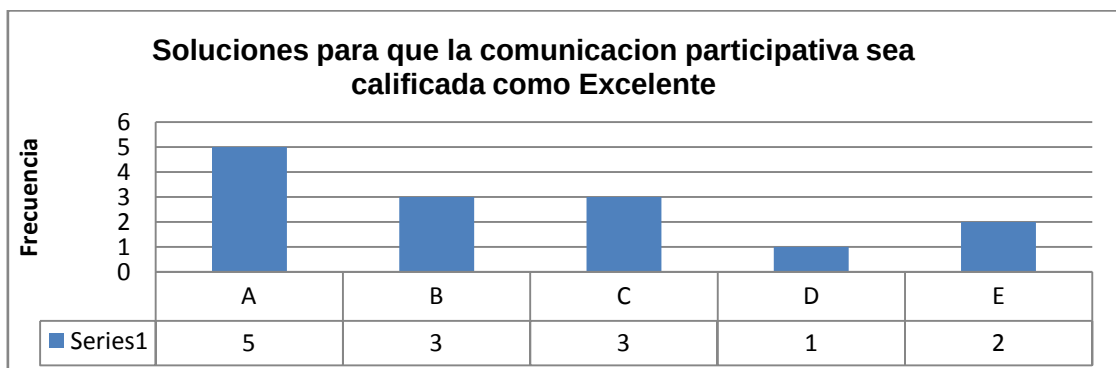
Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Lo anterior muestra que las decisiones en la empresa se toman cuando es necesario, de acuerdo a la situación existente en el momento, pero que no existe un protocolo previo a la toma de decisiones que permita saber qué hacer en determinada situación que se presente a futuro, por lo que los trabajadores piensan que crear este protocolo ayudaría en este proceso e involucraría a todos los colaboradores en el mismo, de manera que puedan aportar

significativamente a tomar las decisiones más apropiadas de acuerdo a la situación que se presente.

Establecer canales de comunicación apropiados para la empresa, permitirá a los directivos estar informados y a la vez mantener informados a los colaboradores acerca de procesos, tareas, de su propio desempeño, y los resultados obtenidos, es decir, formalizando el proceso de comunicación se puede generar buen ambiente de trabajo y relaciones sociales satisfactorias.

Gráfico 14. Soluciones para que la comunicación participativa sea calificada como excelente.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.3.5 Análisis Infraestructura

Pregunta: ¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y a la vez ser más creativo y productivo?

La Infraestructura fue calificada como buena con una puntuación de 8,1. Sin embargo, 26 colaboradores del total de los encuestados piensan que esta variable tiene falencias que impiden que sea calificada como excelente. Las causas mencionadas fueron:

Causas

Tabla 23. Causas por las cuales la infraestructura no fue calificada como excelente

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	Las instalaciones no son seguras	2	8%
B	Las instalaciones no son funcionales	1	4%
C	Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria	2	8%

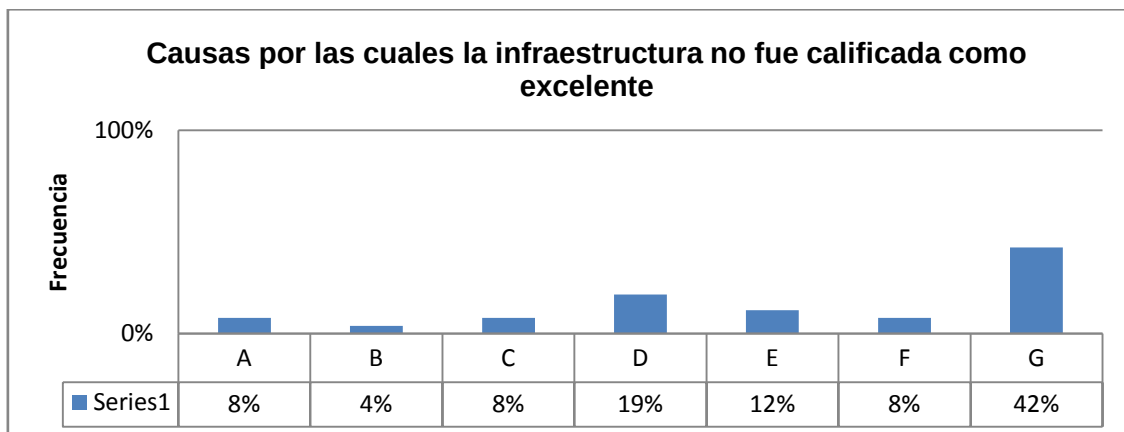
Tabla 23. Continuación (Causas por las cuales la infraestructura no fue calificada como excelente)

D	Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos	5	19%
E	No hay preocupación en la organización por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos	3	12%
F	La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde a las necesidades	2	8%
G	Otra Causas (el sistema de ventilación existente no es suficiente) (Mejorar el sistema de iluminación).	11	42%
TOTAL		26	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

De acuerdo a la tabla anterior, 11 del total de las personas que perciben que la infraestructura no es excelente opinan que las causas principales de ello son: “el sistema de ventilación no es suficiente”, y que “falta iluminación”; por su parte 5 personas opinan que los equipos y elementos de trabajo son escasos o están obsoletos. Por tanto se hace necesario tener en cuenta estos aspectos cuando se realiza, el presupuesto, ya que la comodidad física de los trabajadores de una empresa resulta importante para la productividad de la misma.

Gráfico 15. Causas por las cuales la infraestructura no fue calificada como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

Las siguientes son algunas de las soluciones que los encuestados proponen para mejorar la infraestructura de manera que llegue a ser excelente:

Tabla 24. Soluciones para que la infraestructura sea calificada como excelente

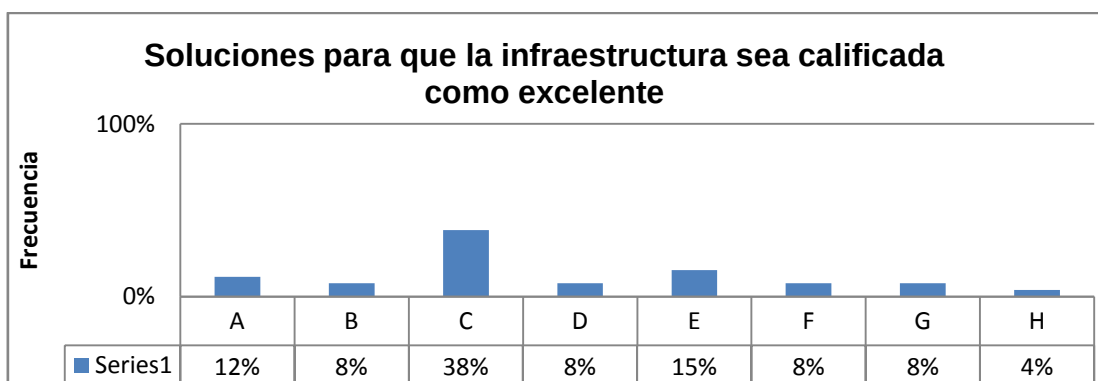
	Soluciones	Frecuencia	%
A	Velar que las maquinas y equipos de trabajo estén en excelente estado	3	12%
B	Modernizar los equipos y velar por la disponibilidad de ellos	2	8%
C	Mejorar sistemas de Ventilación	10	38%
D	Proporcionar los elementos de trabajo a tiempo	2	8%
E	Ampliar y acondicionar de forma adecuada y segura las instalaciones y maquinaria	4	15%
F	Mejorar los servicios sanitarios	2	8%
I	Interesarse más por la comodidad que necesitan los colaboradores para trabajar	2	8%
H	Mejorar los sistemas de iluminación	1	4%
	TOTAL	26	100%

Fuente: Elaboración propia del autor basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

En concordancia con las causas expresadas anteriormente en la tabla 24, las soluciones propuestas son: “mejorar los sistemas de ventilación e iluminación”, “contar con equipos y elementos de trabajo adecuados a cada puesto de trabajo”, “ampliar y acondicionar de forma adecuada y segura las instalaciones y maquinaria”, “mejorar los servicios sanitarios” e “interesarse más por la comodidad que necesitan los colaboradores para trabajar”.

Como se mencionó anteriormente, la comodidad física de los trabajadores en la empresa influye de manera directa en la productividad de la misma. Teniendo en cuenta las soluciones propuestas por los integrantes encuestados resulta necesario que los directivos de la empresa dirijan su atención en este sentido para mejorar sustancialmente en factores importantes como: La ventilación, la iluminación y los servicios sanitarios, además deben proporcionar los elementos diarios de trabajo de manera oportuna y velar por el mantenimiento de las máquinas y equipos con los que cuenta la organización de manera que se brinde comodidad y satisfacción a sus colaboradores.

Gráfico 16. Soluciones para que la infraestructura sea calificada como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011

3.3.6 Análisis Cooperación

La Cooperación fue calificada cuantitativamente con 8,5 por lo que obtiene una calificación cualitativa de buena. A la pregunta: ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización antes que sus intereses personales?, 19 de las personas encuestadas respondieron que no la califican como excelente por las siguientes causas.

Causas

Las causas mencionadas por los colaboradores encuestados fueron:

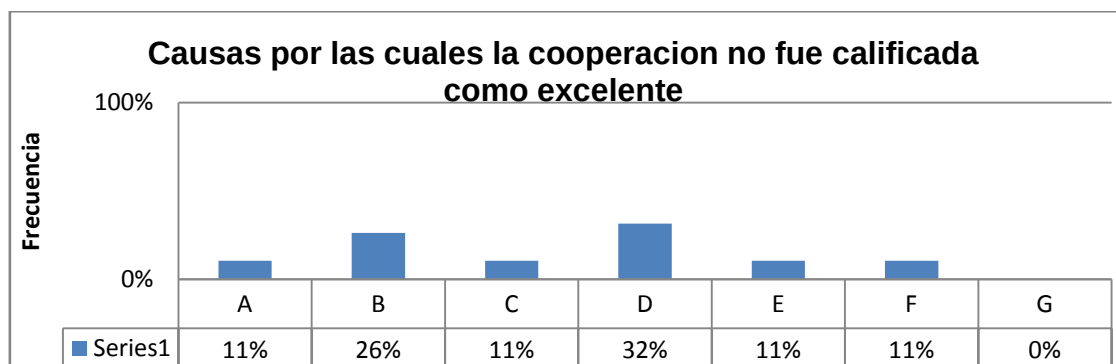
Tabla 25. Causas por las cuales la cooperación no fue calificada como excelente

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	Priman mas los conflictos que la integración entre las áreas	2	11%
B	Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional	5	26%
C	En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización	2	11%
D	Falta motivación y/o capacitación para trabajar en equipo	6	32%
E	La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación	2	11%
F	Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes	2	11%
G	Otra Causas (falta de tiempo y compromiso)		0%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Elaboración propia del autor basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

La causa mencionada con más frecuencia es “la falta motivación y/o capacitación para trabajar en equipo”, seguida por que “cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional”. Lo que indica que es necesario trabajar en una cultura orientada a la cooperación y el trabajo en equipo, que permita unificar los objetivos de la organización como un todo. Esta cooperación y apoyo debe partir de los directivos de la empresa, colaborando y capacitando a los trabajadores con el fin de que su desempeño sea mayor y que de esta manera se cree ambiente de cooperación y confianza.

Gráfico 17. Causas por las cuales la cooperación no fue calificada como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

Las 19 personas que plantearon las causas anteriores también plantearon las posibles soluciones para lograr que la cooperación en la empresa sea excelente.

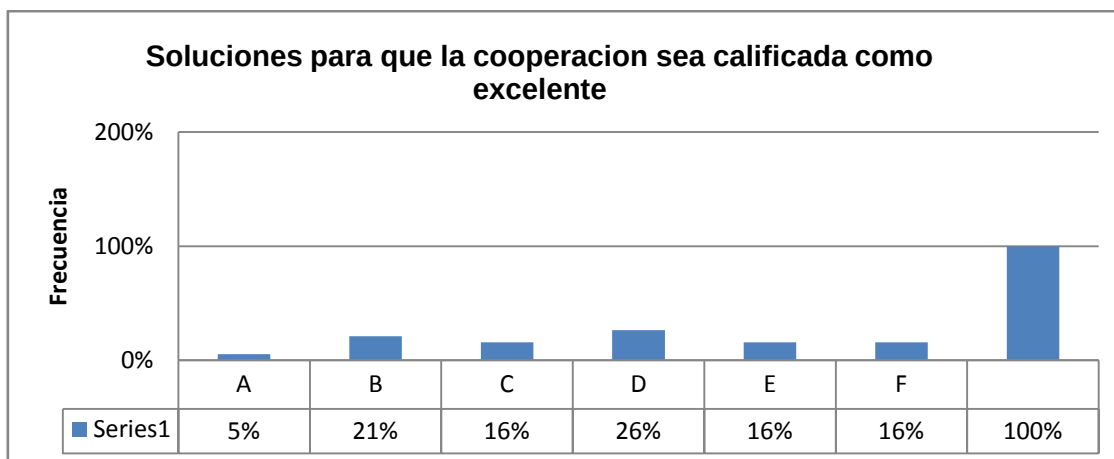
Tabla 26. Soluciones para que la cooperación sea calificada como excelente.

	Soluciones	Frecuencia	%
A	Establecer la transversalidad	1	5%
B	Solidaridad a la hora de hacer el trabajo, involucrarse, colaborar	4	21%
C	Debe haber más acuerdos para realizar trabajo en equipo e integral	3	16%
D	Desarrollar talleres de capacitación y actualización sobre trabajo en equipo y cooperación	5	26%
E	Realizar talleres sobre el tema que integran a toda la organización	3	16%
F	Promover el trabajo interdisciplinario	3	16%
	TOTAL	19	100%

Fuente: Elaboración propia del autor basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Entre las posibles soluciones encontramos: “desarrollar talleres de capacitación y actualización sobre trabajo en equipo y cooperación”, con una frecuencia de 5, y, “solidaridad a la hora de hacer el trabajo, involucrarse y colaborar”, con una frecuencia de 4, siendo estas las soluciones más destacadas.

Gráfico 18. Soluciones para que la cooperación sea calificada como excelente.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Con el fin de que la cooperación se considere como factor importante dentro de la cultura de la empresa, dicha cooperación debe partir de los directivos hacia el resto de los integrantes de la organización de manera que se transmita como un valor corporativo. Para ello es importante desarrollar talleres o capacitaciones acerca de la importancia de la cooperación y el trabajo en equipo que fortalezcan el concepto de desempeño y de objetivos logrados a través de la generación de buenos equipos de trabajo.

3.3.7 Análisis Liderazgo

Pregunta: ¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos?

El liderazgo obtuvo una calificación de 9.0, fue una de las variables con mayor calificación. Sin embargo aunque esta es una buena calificación, los directivos de esta empresa no pueden descuidar este factor tan importante para el clima organizacional, ya que muchas de las decisiones y actitudes de los líderes afectan e impactan directamente en el comportamiento de los colaboradores lo que se refleja en los resultados obtenidos y en la armonía que se viva al interior de la organización.

El liderazgo se debe caracterizar por una actitud motivante, receptora, creativa orientadora. Los directivos deber ser quienes guíen el actuar de los

trabajadores de la empresa de manera que estos se sientan apoyados y dirigidos hacia las metas organizacionales.

De los colaboradores encuestados 11 expusieron causas relacionadas con las deficiencias del liderazgo. En la siguiente tabla se muestran estas causas.

Causas

Tabla 27. Causas por las cuales El liderazgo no fue calificado como excelente

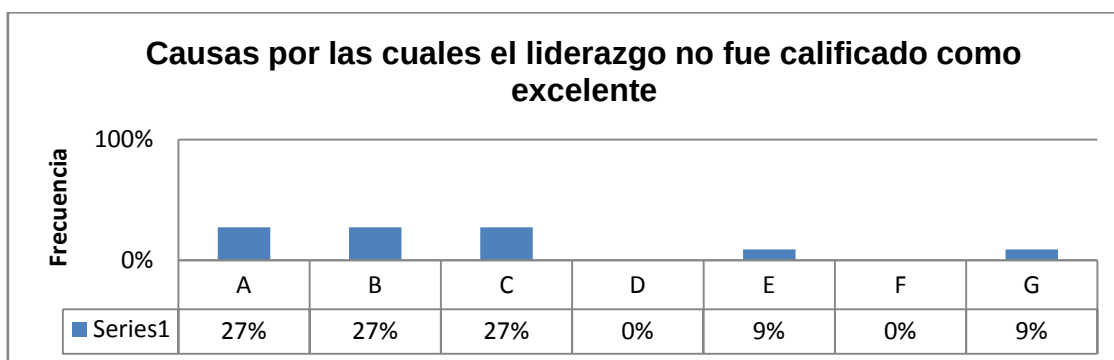
	CAUSAS	Frecuencia	%
A	Los directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros	3	27%
B	Los directivos tienen demasiadas personas a cargo	3	27%
C	Los directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos	3	27%
D	Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario tiende a desmotivarnos		0%
E	Los directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas	1	9%
F	Los directivos tienden más a la rutina que al cambio		0%
G	Otra Causas (Existe demasiada carga de trabajo y por limitaciones de tiempo, no se ejecuta)(Falta comunicación entre ellos)	1	9%
	TOTAL	11	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Las tres causas más destacadas fueron: “los directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros”, “los directivos tienen demasiadas personas a cargo”, “los directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos”, estas causas compartieron una frecuencia de 3. En términos generales el liderazgo de esta empresa obtuvo una calificación buena.

Aun así los directivos deben tener en cuenta que el liderazgo considera a las personas como un factor muy importante en la organización y que el estilo que el líder ejerza influye en el comportamiento de los empleados. De acuerdo a la tabla anterior se puede decir que un aspecto importante a tener en cuenta es que los directivos tienen muchas personas a cargo lo que causa que no puedan dedicar el tiempo necesario para sus colaboradores.

Gráfico 19. Causas por las cuales el liderazgo no fue calificado como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

En la siguiente tabla se muestran las soluciones planteadas por los colaboradores encuestados para mejorar las falencias que se presentan en la dimensión liderazgo:

Tabla 28. Soluciones para que el liderazgo sea calificado como excelente

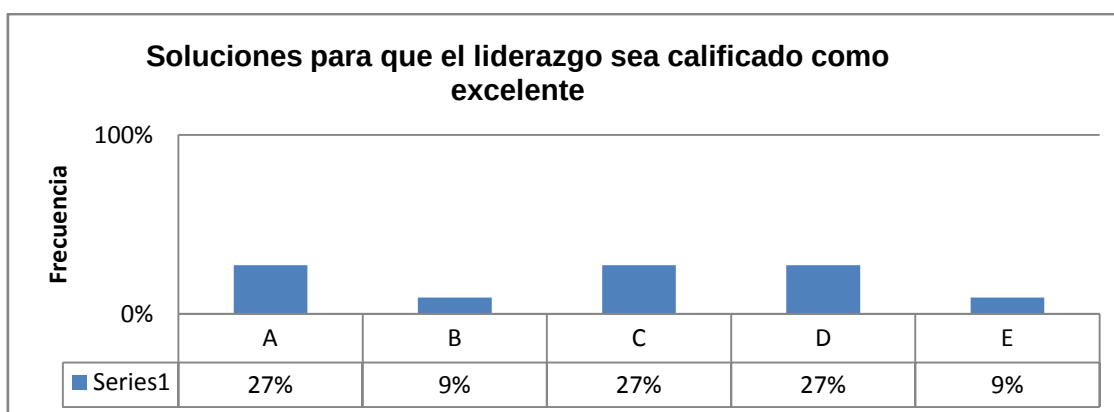
	Soluciones	Frecuencia	%
A	Brindar más tiempo para la solución de problemas e inquietudes de los colaboradores	3	27%
B	Mejorar la comunicación	1	9%
C	Crear un área de Gestión Humana que vele por el bienestar de los colaboradores	3	27%
D	Los directivos deben adoptar una conducta receptiva, motivante y orientadora	3	27%
E	Incluir estrategias de organización dentro de las funciones	1	9%
	TOTAL	11	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Las soluciones que proponen los colaboradores son: “brindar más tiempo para la solución de problemas e inquietudes de los colaboradores”, “crear un área de Gestión Humana que vele por el bienestar de los colaboradores”, “los directivos deben adoptar una conducta receptiva, motivante y orientadora”.

Las soluciones propuestas indican que es necesario prestar más atención a las necesidades de los trabajadores, por medio de un departamento que esté dirigido a orientar y motivar a todos los colaboradores de la empresa.

Gráfico 20. Soluciones para que el liderazgo sea calificado como excelente.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.3.8 Análisis Relaciones interpersonales

Pregunta: ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son cordiales, efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes?

Este factor obtuvo una calificación de 8.9 (cualitativamente bueno), se expusieron 10 causas por las cuales los colaboradores consideran que las relaciones interpersonales no son del todo cordiales y no en todos los casos permiten trabajar por los objetivos comunes. En la siguiente tabla se relaciona estas causas:

Causas

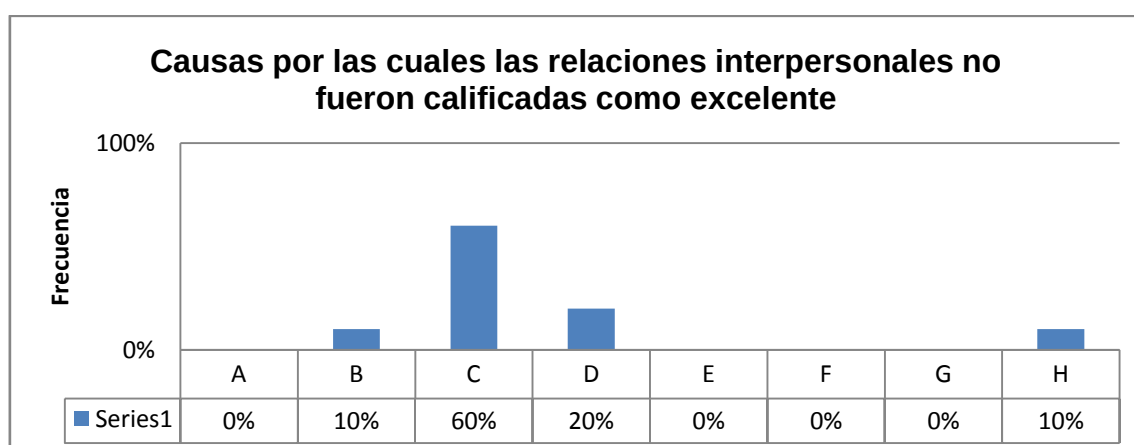
Tabla 29. Causas por las cuales las relaciones interpersonales no fueron calificadas como excelente.

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse		0%
B	Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás	1	10%
C	Falta solidaridad y apoyo entre las personas	6	60%
D	Falta cordialidad en el trato	2	20%
E	Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar		0%
F	Hay barreras entre los estamentos		0%
G	La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones		0%
H	Otras causas (Respeto por el otro) Falta comunicación	1	10%
	TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

La causa que obtuvo la frecuencia más alta fue: “falta solidaridad y apoyo entre las personas”, con 6 personas de las 10 que aportaron causas, lo cual indica que las personas en esta empresa trabajan enfocados solo en su trabajo y en las actividades que le compete sin tener en cuenta las otras personas y áreas de trabajo, por tanto se debe prestar atención a este factor ya que va ligado a la cooperación y al trabajo en equipo. Unas relaciones interpersonales satisfactorias entre empleados y supervisores o jefes y en general con el grupo de trabajo, propician el apoyo y la colaboración para obtener resultados comunes, así como un ambiente agradable y positivo que contribuya a aumentar la satisfacción en el puesto de trabajo.

Gráfico 21. Causas por las cuales las relaciones interpersonales no fueron calificadas como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

Algunas de las soluciones propuestas por las personas encuestadas se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 30. Soluciones para que las relaciones interpersonales sean calificadas como excelente.

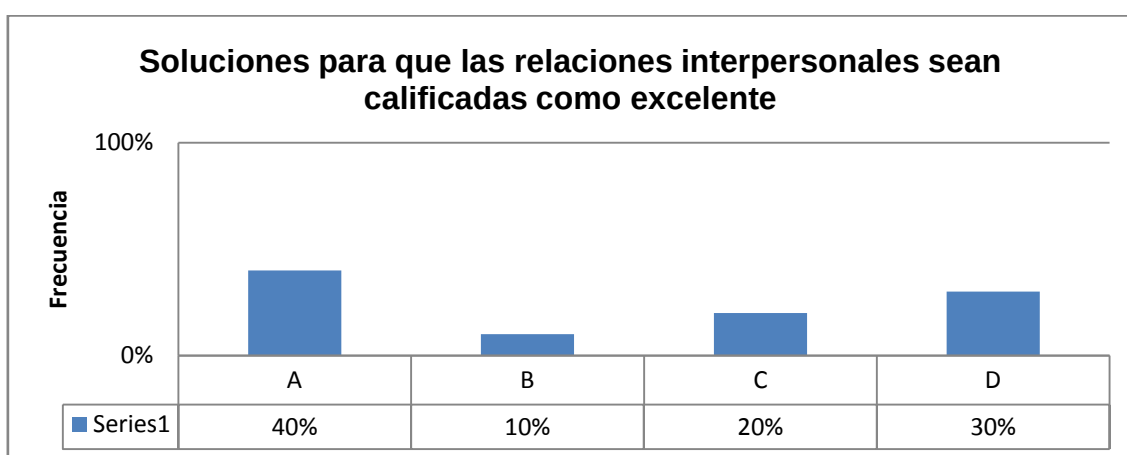
	Soluciones	Frecuencia	%
A	Crear un ambiente de solidaridad y cooperación	4	40%
B	Mas actividades de acercamiento e integración entre los colaboradores	1	10%
C	Sensibilizar sobre la importancia de los otros, de trabajar en equipo	2	20%
D	Crear conciencia de respeto por las ideas de los demás	3	30%
	TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

La solución que más se mencionó fue que se debe “crear un ambiente de solidaridad y cooperación” y que “se deber crear conciencia de respeto por las ideas de los demás”, esto debe hacer parte de la cultura organizacional.

Las relaciones interpersonales van de la mano con la cooperación y el trabajo en equipo, es por eso que estos aspectos no se deben dejar al azar. Las organizaciones funcionan y crecen gracias a las relaciones interpersonales que se manejan en determinadas condiciones con el fin de obtener los objetivos propuestos, es por eso que los directivos de la empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, deben crear un ambiente que relacione estos tres aspectos, integrando áreas y equipos.

Gráfico 22. Soluciones para que las relaciones interpersonales sean calificadas como excelente.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.3.9 Análisis Higiene y Salud Ocupacional

Pregunta: ¿La organización ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial?

Este factor obtuvo una calificación cuantitativa de 8,7 (cualitativa buena). Sin embargo de los 39 encuestados, 16 afirmaron que éste no es excelente, lo cual merece mucha atención, teniendo en cuenta que la mayoría del personal de esta empresa trabaja en la planta de producción, y que este lugar es más propenso a los accidentes de trabajo.

El proceso Higiene y Salud Ocupacional completa los procesos de compensación y busca el bienestar de los empleados, ya que las enfermedades laborales y los accidentes de trabajo provocan enormes

perjuicios a las personas y a las organizaciones, en términos de costos humanos, sociales y financieros. Es por esto que la empresa debe tener como uno de sus puntos fuertes este proceso teniendo en cuenta que el mayor porcentaje de sus colaboradores labora en la planta de producción, por lo que debe plantear como objetivos claros, la reducción y prevención de accidentes de trabajo a través de la Higiene y seguridad Industrial.

Las causas que inciden en que la higiene y la salud ocupacional no sean óptimas, y que fueron percibidas por los algunos de los colaboradores encuestados son las que se muestran en la siguiente tabla:

Causas

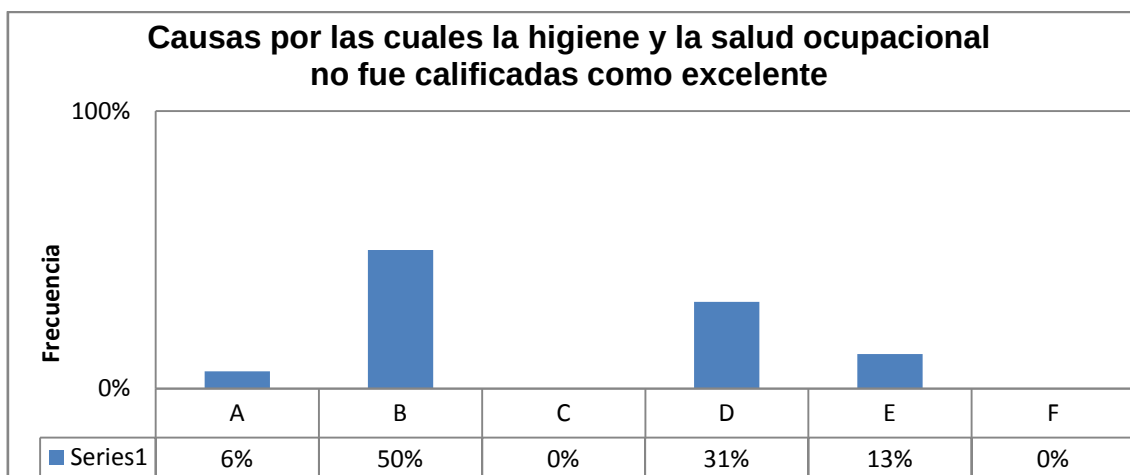
Tabla 31. Causas por las cuales la higiene y la salud ocupacional no fueron calificadas como excelente

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	La organización no ha divulgado nada al respecto	1	6%
B	En la organización no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales	8	50%
C	Desconozco los riesgos profesionales a los cuales ésta sujeto mi puesto de trabajo		0%
D	No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización	5	31%
E	Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgos existentes en la organización, pero su funcionamiento no es el adecuado	2	13%
F	Otras causas (Falta continuidad en la prevención de desastres) (Mayor interiorización en la problemática)		0%
	TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Como lo muestra la tabla las causas en orden de mayor frecuencia son: “en la organización no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales”, “no existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización”, con 8 y 5 puntos de frecuencia respectivamente.

Gráfico 23. Causas por las cuales la higiene y la salud ocupacional no fueron calificadas como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

A su vez los colaboradores encuestados plantearon posibles soluciones como lo muestra la siguiente tabla:

Tabla 32. Soluciones para que la higiene y la salud ocupacional sean calificadas como excelente

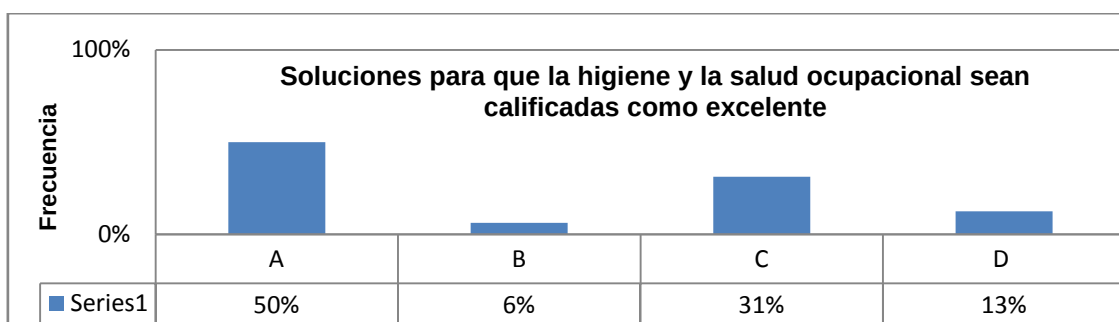
	Soluciones	Frecuencia	%
A	Realizar periódicamente capacitaciones en riesgos profesionales	8	50%
B	Mayor capacitación en prevención y seguridad y mas simulacros	1	6%
C	Crear el comité de higiene y seguridad laborales	5	31%
D	Darle continuidad al comité en prevención de desastres, ejecutar planes	2	13%
	TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Se proponen las soluciones: “realizar periódicamente capacitaciones en riesgos profesionales”, “crear el comité de higiene y seguridad laborales”, “darle continuidad al comité en prevención de desastres”, “ejecutar planes y mayor capacitación en prevención y seguridad y más simulacros”.

En la empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, el 87% de los empleados se encuentra concentrado en la planta de producción, área en la cual se presenta el mayor número de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales generalmente, es por eso que solucionar las falencias que se generen en estos aspectos, es de suma importancia ya que se previenen problemas posteriores que pueden causar costos humanos y económicos. Teniendo en cuenta lo anterior los directivos deben enfatizar más en estas variables, coordinando capacitaciones y destinando tiempo para simulacros y actividades referentes al tema.

Gráfico 24. Soluciones para que la higiene y la salud ocupacional sean calificadas como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.3.10 Análisis Evaluación del Desempeño

Pregunta: ¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la organización es objetivo y constructivo?

Tabla 33. Causas por las cuales la evaluación de desempeño no fue calificada como excelente

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	2	9%
B	Falta objetividad en la evaluación	3	14%
C	La evaluación no se hace en el momento oportuno	4	18%
D	La evaluación no es imparcial	2	9%
E	Mas que constructiva la evaluación es represiva	4	18%
F	Otras causas (Desconozco el sistema de evaluación)(no existe evaluación para todos los cargos)	7	32%
	TOTAL	22	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

De acuerdo a la tabla anterior la evaluación de desempeño obtuvo una calificación buena de 8,1. Sin embargo de los 22 colaboradores que no dieron calificación excelente a la evaluación de desempeño, 7 hicieron énfasis en que “no conocen el sistema de evaluación empleado por la empresa y que no se dispone de tiempo para conocerlo”.

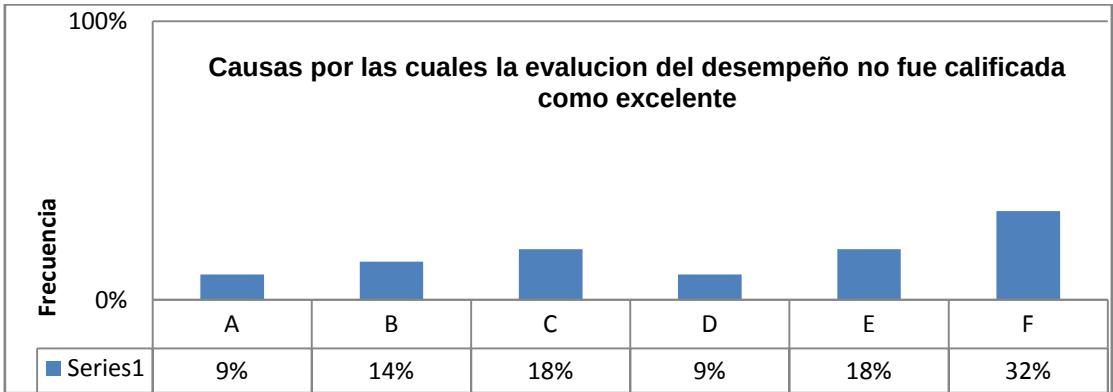
Esto muestra que de los empleados encuestados, la mayoría no saben de qué manera están siendo evaluados y si ésta evaluación se realiza en el momento oportuno y de manera objetiva.

Por tanto la evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

A continuación se muestra el gráfico que indica porque la evaluación de desempeño no obtuvo una calificación excelente

Gráfico 25. Causas por las cuales la evaluación del desempeño no fue calificada como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

En la siguiente tabla se muestran las soluciones propuestas por los colaboradores de la empresa:

Tabla 34. Soluciones para que la evaluación del desempeño sea calificada como excelente

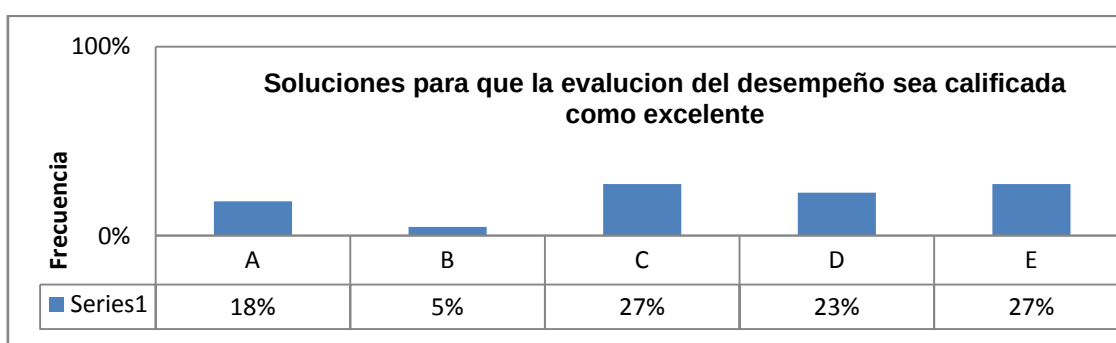
	Soluciones	Frecuencia	%
A	Realizar las evaluaciones en el momento oportuno	4	18%
B	Realizar un cronograma de actividades, y disponer de espacios	1	5%
C	Explicar la función de la evaluación del desempeño y el método usado	6	27%
D	Organizar mejor los procesos de evaluación	5	23%
E	Ser mas objetivos y respetuosos	6	27%
	TOTAL	22	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Entre las soluciones propuestas están: “explicar la función de la evaluación del desempeño y el método usado”, con una frecuencia de 6. Con la misma frecuencia está; “ser mas objetivos y respetuosos”, “organizar mejor los procesos de evaluación” con una frecuencia de 5, “realizar las evaluaciones en el momento oportuno” con 4 puntos de frecuencia y por último “realizar un cronograma de actividades, y disponer de espacios”.

El proceso de evaluación de desempeño que se maneja en la empresa no solo debe ser conocido por los encargados de realizar la evaluación, sino por las personas que componen la organización y quiénes son los que se evalúan, además este proceso se debe documentar por medio de un manual que permita explicar a los colaboradores de la empresa el método usado para la evaluación y el tiempo en el que se va a realizar, de manera que ellos se familiaricen con este aspecto y así evitar que se genere resistencia al mismo.

Gráfico 26. Soluciones para que la evaluación del desempeño sea calificada como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.3.11 Análisis Autoevaluación

En cuanto a la variable autoevaluación fue calificada como buena con un 8,0. No obstante 19 de los encuestados perciben que existen unas causas por las que la autoevaluación no se califica como excelente.

Pregunta: ¿La organización proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mí puesto de trabajo?

Causas

Tabla 35. Causas por las cuales la autoevaluación no fue calificada como excelente

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	La organización no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo	8	42%
B	Existen métodos, pero no me interesa su aplicación	1	5%
C	Los métodos no se han difundido ampliamente	7	37%
D	No me interesa la autoevaluación	2	11%
E	Otras causas (se desconoce la importancia de la autoevaluación)	1	5%
	TOTAL	19	100%

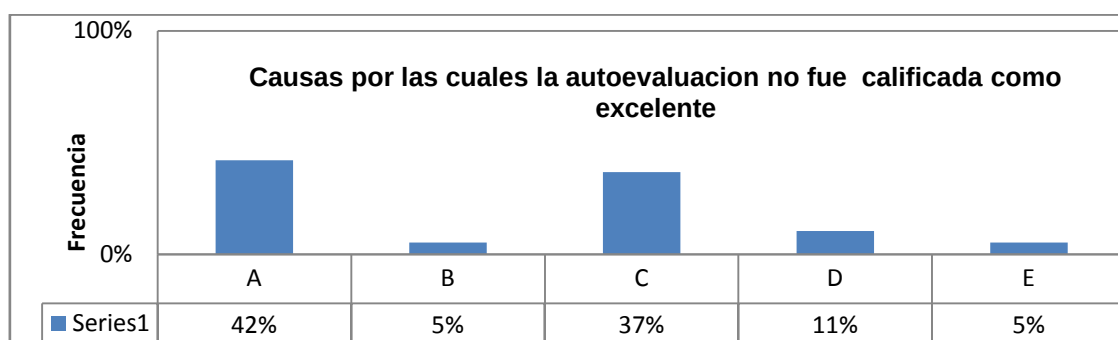
Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

De acuerdo a la anterior tabla, la organización no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo, o si estos métodos existen no se han difundido ampliamente.

Esto muestra que los colaboradores encuestados no tienen conocimiento sobre como autoevaluarse y si la autoevaluación es necesaria para desempeñar bien su trabajo y obtener resultados positivos.

La autoevaluación hace parte de la evaluación de desempeño como tal, y depende de la capacidad de autocrítica de los trabajadores, entre otros factores, además forma parte de uno de los pilares de la Gestión de Recursos Humanos, ya que valora el estado de los empleados y de la organización en su conjunto.

Gráfico 27.Causas por las cuales la autoevaluación no fue calificada como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

En la siguiente tabla se muestran las soluciones propuestas por 19 de las personas encuestadas.

Tabla 36. Soluciones para que la autoevaluación sea calificada como excelente

	Soluciones	Frecuencia	%
A	Establecer estándares, criterios y procedimientos para la autoevaluación del personal en todos los puestos de trabajo	9	47%
B	Realizar talleres de seguimiento que impulsen el interés por la autoevaluación	4	21%
C	Capacitar a todos los colaboradores en la importancia de la autoevaluación y todos sus procesos	2	11%
D	Orientar el proceso de autoevaluación a la mejora de la calidad en servicio	4	21%
	TOTAL	19	100%

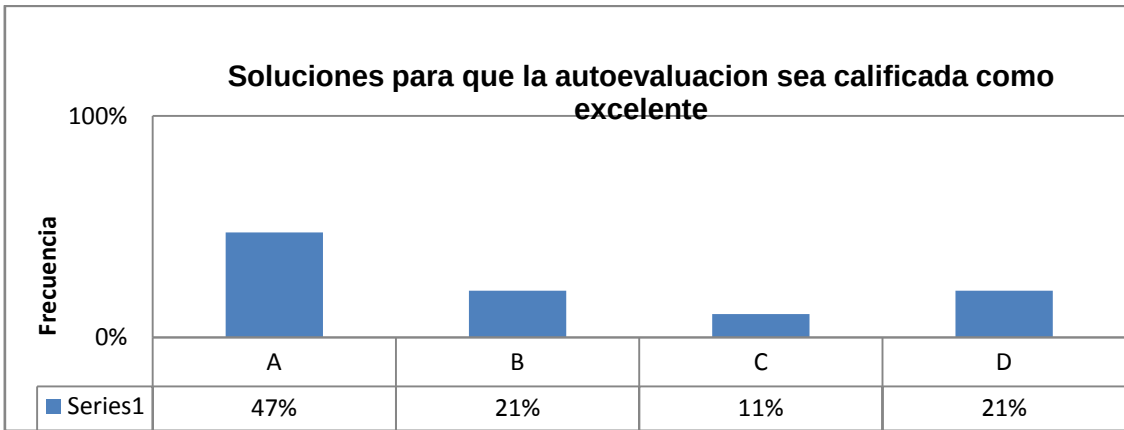
Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

En cuanto a las soluciones, se muestra que los colaboradores proponen “establecer estándares, criterios y procedimientos para la autoevaluación del personal en todos los puestos de trabajo”, “realizar talleres de seguimiento que impulsen el interés por la autoevaluación”, y “capacitar a todos los colaboradores en la importancia de la autoevaluación y todos sus procesos”.

La autoevaluación debe verse como una actividad programada y sistemática de reflexión acerca de la propia acción desarrollada sobre la base de información confiable, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados, consensuados y comunicables.

Esta actividad debe, a su vez, ser efectiva para recomendar acciones orientadas a la mejora continua no solo debe verse como un enjuiciamiento, su propósito debe ser aprender en forma conjunta desde la propia práctica tanto de los errores o las falencias, como de los aciertos o las fortalezas para extraer de allí conocimiento útil y compartido para la mejora. En ese sentido, los directivos de la empresa deben establecer estándares, criterios y procedimientos para la autoevaluación del personal en todos los puestos de trabajo, documentando dicho proceso y capacitando a todo el personal sobre el tema para evitar que los empleados vean este factor como una amenaza para el desempeño de su labor.

Gráfico 28. Soluciones para que la autoevaluación sea calificada como excelente.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.3.12 Análisis Ética

La ética es un tópico recurrente dentro de la organización; sin embargo, empieza desde la integridad del sujeto, conociendo las normas morales de que es parte y de las cuales interactúa para un bien común; implicando una idea de mejora continua en lo profesional y organizacional, basándose en una comunicación ilimitada para el logro de objetivos mediante la libertad y creatividad de un pensamiento honesto.

Pregunta: ¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (Principios y valores) definidos por la organización?

La ética obtuvo una calificación de 8,7, (calificación cualitativa buena). Sin embargo los encuestados propusieron ciertas causas por las cuales no se le otorgó una calificación excelente. Estas causas son:

Causas

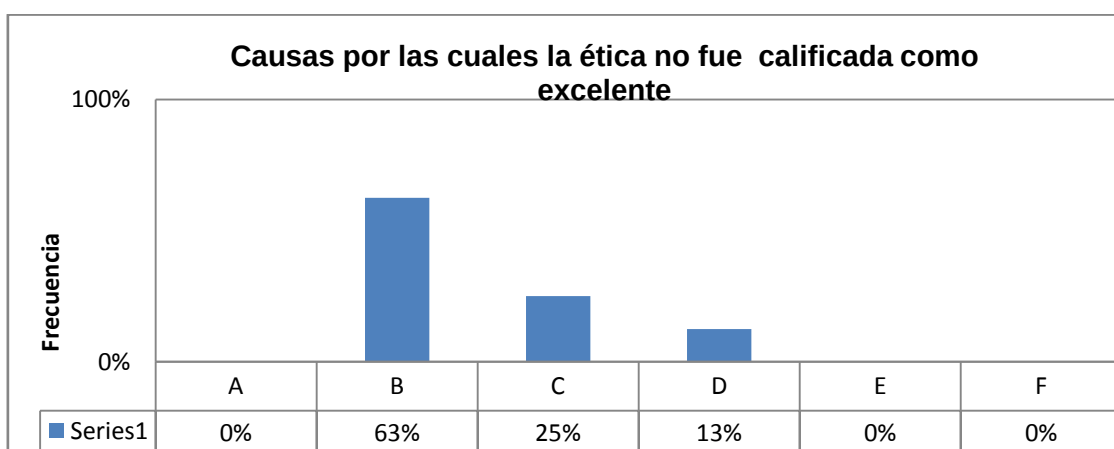
Tabla 37. Causas por las cuales la ética no fue calificada como excelente.

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	Los conozco pero no sé cómo aplican al desarrollo de mi trabajo		0%
B	Solo conozco algunos	10	63%
C	No se ha difundido ampliamente	4	25%
D	No conozco el código de Ética	2	13%
E	No me interesa conocerlo		0%
F	Otras causas		0%
	TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

De las personas encuestadas, 14 afirman no conocer el código de ética de la empresa, o que conocen solo una parte, este aspecto es preocupante teniendo en cuenta la importancia de la ética en todos los campos humanos y en este específico el organizacional.

Gráfico 29. Causas por las cuales la ética no fue calificada como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

Las siguientes son las posibles soluciones que aportaron los colaboradores encuestados de la empresa.

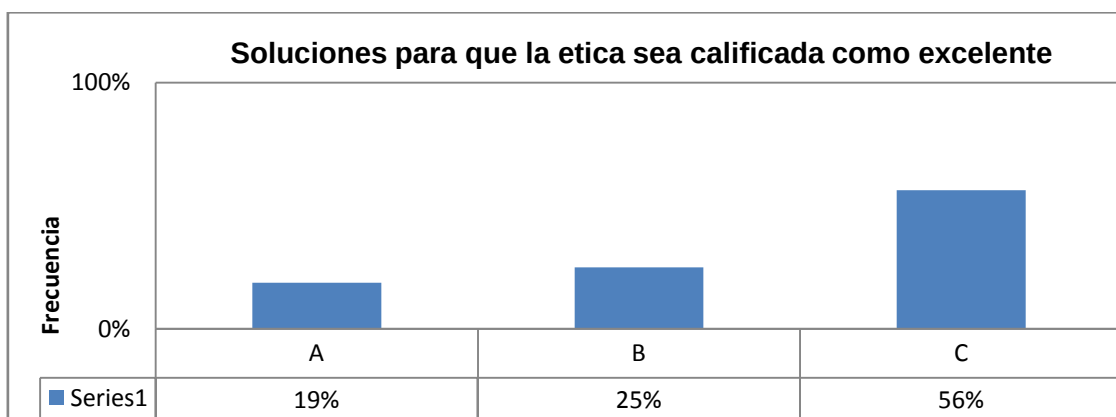
Tabla 38. Soluciones para que la ética sea calificada como excelente.

	Soluciones	Frecuencia	%
A	Que (el código ético) este mas a la vista del público	3	19%
B	Más interés por parte de los trabajadores sobre y lineamientos éticos de la empresa	4	25%
C	Más difusión de los valores y principios de la empresa	9	56%
	TOTAL	16	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

De las personas que no calificaron esta variable como excelente, 9 de ellas aportaron que la solución debe ser “proporcionar más difusión de los valores y principios de la empresa”, 4 dijeron que ellos como miembros importantes de la empresa deben “interesarse más sobre los lineamientos éticos de la empresa”, y por último, pero no menos importante, 3 de ellos afirmaron que “el código de ética debe ser más visible al público”. Según lo anterior la empresa debe socializar los temas referentes a la ética.

Gráfico 30. Soluciones para que la ética sea calificada como excelente.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

La difusión del código de ética es muy importante para guiar el comportamiento de los integrantes de la empresa, ya que por medio de este se pude saber si las actitudes de las personas siguen los lineamientos éticos que rigen la organización.

3.3.13 Análisis Normas

Pregunta: ¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de la organización?

Las normas fueron calificadas con el puntaje cuantitativo más alto (9,4) esta calificación es buena, es decir que la mayoría de las personas encuestadas perciben que en términos generales la normas se conocen y se siguen apropiadamente. Sin embargo 7 de ellos piensan que aun existen cosas por mejorar. En la siguiente tabla se presentan las posibles causas por las que esta variable no obtuvo una excelente calificación.

Causas

Tabla 39. Causas por las cuales las normas fueron calificadas como excelentes

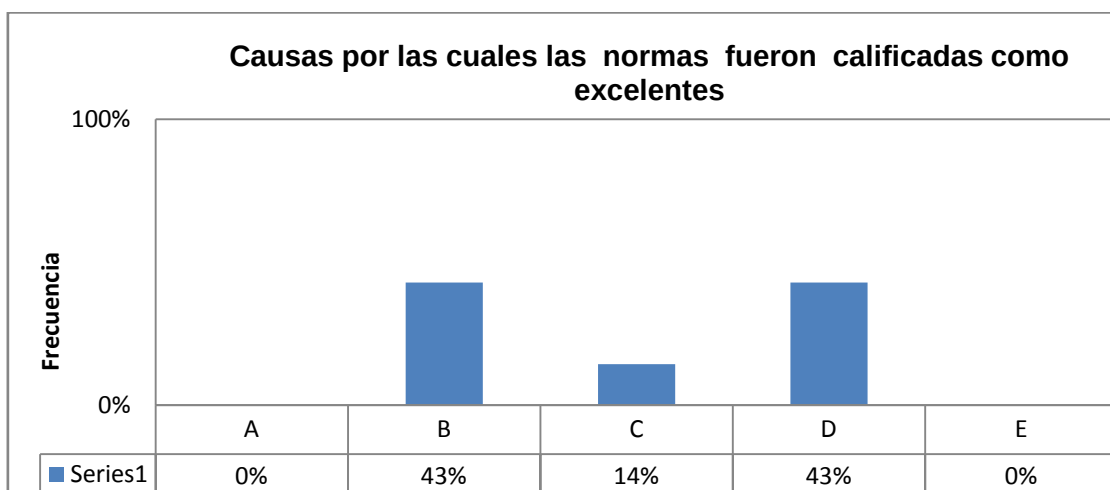
	CAUSAS	Frecuencia	%
A	Las normas establecidas en la organización son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo		0%
B	Los reglamentos de la organización no están bien difundidos entre los colaboradores	3	43%
C	Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos)	1	14%
D	No existe mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas de la organización	3	43%
E	Otras causas		0%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

De las 7 personas que piensan que aun existen falencias en este aspecto, 3 opinan que se debe a que “los reglamentos de la organización no están bien difundidos entre los colaboradores”, otras 3 personas piensan que “no existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas de la organización” y solo 1 persona afirma que “las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos)”.

La función de las normas dentro de la empresa es reglamentar el proceder de los empleados diciéndoles lo que se permite y lo que no se permite en el lugar de trabajo. Una vez que las normas son establecidas y aceptadas influyen en el comportamiento de las personas, por tanto las normas que se establezcan en la empresa deben ser consistentes, justas y conocidas por todos, razón por la cual los directivos deben socializar las normas que se hayan establecido en la organización de manera que no exista lugar para el incumplimiento de las mismas.

Gráfico 31. Causas por las cuales las normas fueron calificadas como excelentes



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

La tabla 40 muestra las posibles soluciones planteadas por los encuestados para lograr que las normas sean calificadas como una variable excelente.

Tabla 40. Soluciones para que las Normas calificadas como excelentes.

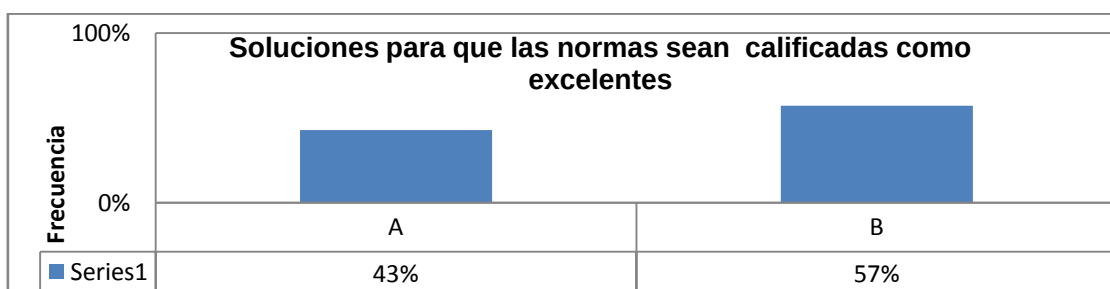
	Soluciones	Frecuencia	%
A	Crear mecanismos de manera que se cumplan las normas	3	43%
B	Mayor difusión de las normas que rigen la empresa y los cambios que se hagan en este aspecto	4	57%
	TOTAL	7	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

La solución que más frecuencia obtuvo fue “mayor difusión de las normas que rigen la empresa y los cambios que se hagan en este aspecto”.

Como se mencionó anteriormente, las normas establecidas deben ser socializadas por los directivos a todos los integrantes de la empresa, además cualquier cambio que se planea realizar al respecto también debe ser comunicado con el fin de evitar inconvenientes posteriores.

Gráfico 32. Soluciones para que las Normas calificadas como excelentes.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.3.14 Análisis Procesos y Procedimientos

Pregunta: ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos? Los procesos y procedimientos obtuvieron una calificación cuantitativa de 8,7, lo que indica que es bueno, no obstante hay quienes piensan que aun tienen deficiencias que no permiten alcanzar la excelencia en esta variable. Las causas mencionadas son:

Causas

En la tabla siguiente se muestran las causas expresadas por las personas encuestadas, por las cuales los procesos y procedimientos no son excelentes:

Tabla 41. Causas por las cuales los procesos y procedimientos no fueron calificados como excelentes

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	La organización no tiene establecidos procesos y procedimientos	2	12%
B	La organización no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas	5	29%

Tabla 41.Continuación (Causas por las cuales los procesos y procedimientos no fueron calificados como excelentes)

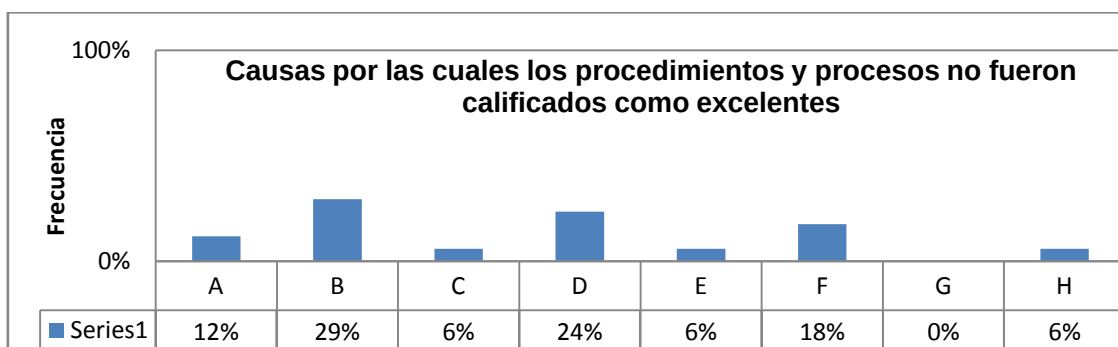
C	No conozco a que proceso de la empresa corresponden las actividades que ejecuto	1	6%
D	La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos	4	24%
E	No hay suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	1	6%
F	Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	3	18%
G	El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles		0%
H	Otras causas (Espacio y Tiempo) (En ocasiones hay mucha flexibilidad)(Falta acuerdos entre los jefes en este sentido)	1	6%
	TOTAL	17	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

De acuerdo a lo expuesto en la tabla anterior en la empresa no se han documentado los procesos y procedimientos, por lo que las personas no tienen claridad acerca de algunos de estos y su relación con las normas establecidas por la empresa, ya sea que dichos procesos y procedimientos correspondan a sus puestos de trabajo o a la empresa en su totalidad. También manifiestan que para los directivos es más importante seguir las normas.

Los procesos y los procedimientos conforman uno de los elementos principales del sistema de control interno por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente por parte de todos los trabajadores brindándoles un soporte que facilite y aporte a su labor diaria, y que proporcione un método ordenado y dirigido de lograr objetivos.

Gráfico 33. Causas por las cuales los Procedimientos y Procesos no fueron calificados como excelentes



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

En cuanto a las soluciones expresadas por los colaboradores de la empresa se obtuvo que se debe: “establecer procesos y procedimientos claramente”, “crear manual de procesos y procedimientos” y “ligar los procesos y procedimientos a la misión y a los objetivos de la empresa”, todas ellas con la misma frecuencia de 5.

Tabla 42. Soluciones para que los procedimientos y procesos sean calificados como excelentes

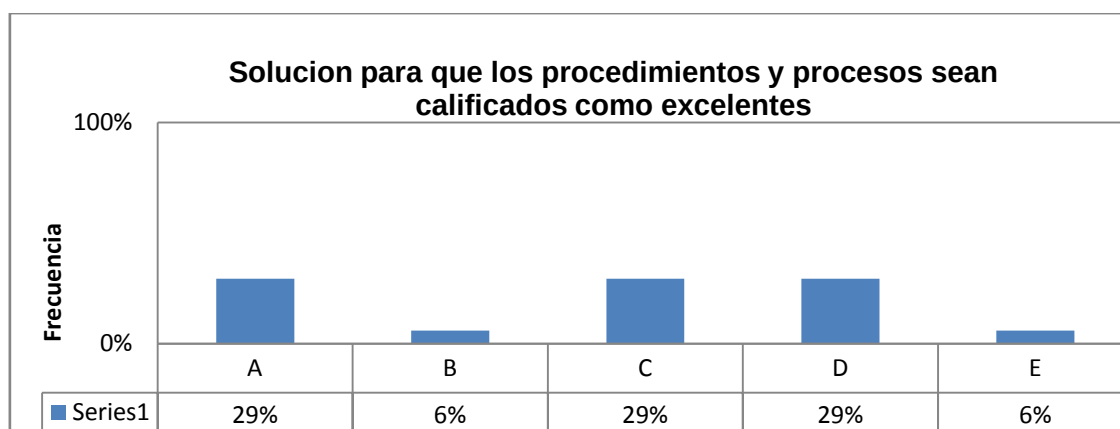
	Soluciones	Frecuencia	%
A	Establecer procesos y procedimientos claramente	5	29%
B	Se debe diseñar una metodología para trabajar por procesos	1	6%
C	Crear manual de procesos y procedimientos	5	29%
D	Ligar los procesos y procedimientos a la misión y a los objetivos de la empresa	5	29%
E	Dar cumplimiento a las fechas y tiempos acordados	1	6%
	TOTAL	17	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Es importante documentar los procesos y procedimientos de la empresa por medio de un manual que sirva de apoyo y consulta para sus integrantes. Este manual de gestión deberá agrupar las diferentes actividades y tareas de la organización describiendo además sus respectivas herramientas.

La funcionalidad del manual, será permitir que todas las tareas y procedimientos por área vinculada así como, la información relacionada, sean verificables además que exista un documento completo y actualizado de consulta que establezca un método estándar para ejecutar el trabajo de las áreas, en razón de las necesidades que se deriven de la realización de las actividades misionales de la organización.

Gráfico 34. Soluciones para que los procedimientos y procesos sean calificados como excelentes



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.3.15 Análisis Identidad

Pregunta: ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen en la organización?

La identidad fue una de las variables que obtuvo mayor calificación (9,1). De las 39 personas encuestadas 10 perciben que existen causas por las cuales la identidad de la empresa no es excelente, como se muestra en la siguiente tabla:

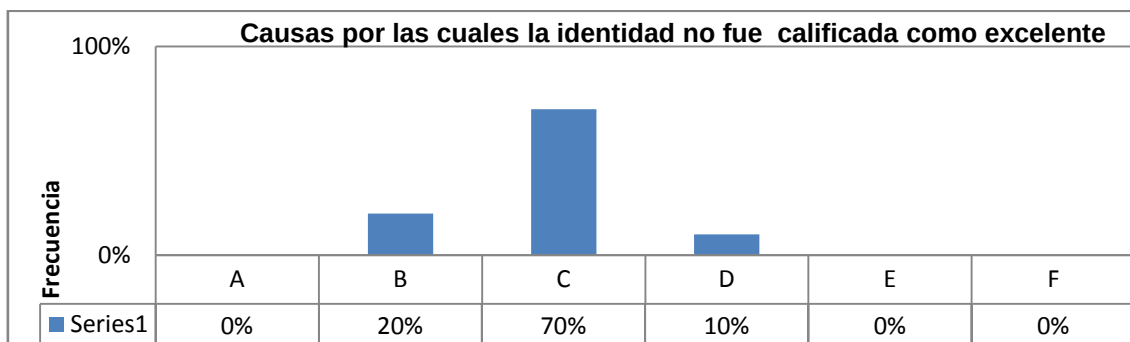
Tabla 43. Causas por las cuales la identidad no fue calificada como excelente

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	No estoy alineado con la visión, misión y objetivos		0%
B	No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la institución	2	20%
C	Considero que la institución no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores	7	70%
D	Considero que la organización no se preocupa por mejorar la imagen	1	10%
E	Considero que la imagen externa que se tiene de la organización no ayuda a generar identidad en los colaboradores.		0%
F	Otras causas		0%
	TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

La causa que obtuvo más frecuencia fue: “considero que la institución no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores”. A lo anterior se debe prestar atención, ya que en el centro de la identidad de una empresa se encuentra el proyecto organizacional y los valores sobre los que se sustenta la misma, este centro constituye el eje de la acción organizacional.

Gráfico 35. Causas por las cuales la identidad no fue calificada como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

A continuación se presentan algunas soluciones propuestas por las personas encuestadas:

Tabla 44. Soluciones para que la identidad sea calificada como excelente

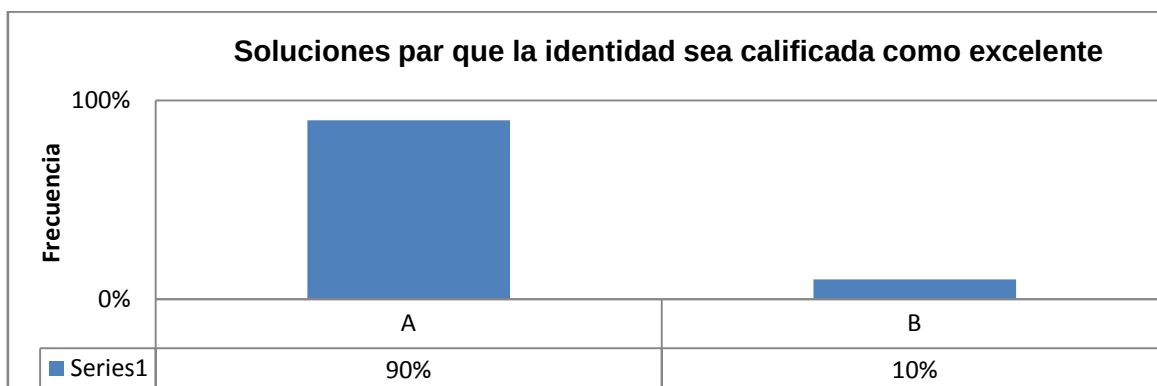
	Soluciones	Frecuencia	%
A	Desarrollar más sentido de pertenencia	9	90%
B	La empresa debe preocuparse más por su imagen	1	10%
	TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

De acuerdo a la tabla anterior de las 10 personas que perciben la identidad como una variable que presenta falencias para ser excelente, 9 de ellas opinan que falta desarrollar sentido de pertenencia y solo 1 opina que la empresa debe preocuparse más por su imagen. Como se puede apreciar los colaboradores son conscientes de que es por su parte que no se ha creado sentido de pertenencia, esto podría deberse a las diferentes falencias que se presentan en las demás variables del clima organizacional.

En la medida que se trabaje en la mejora de dichas falencias este sentido de pertenencia puede surgir mientras se vayan satisfaciendo las necesidades de los integrantes de la empresa.

Gráfico 36. Soluciones para que la identidad sea calificada como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.3.16 Análisis Grupos Informales

Pregunta: ¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable?

Los grupos informales obtuvieron calificación de 9,1, entrando al grupo de las variables mejor calificadas. Las siguientes son las causas por las que los grupos informales no son excelentes.

Causas

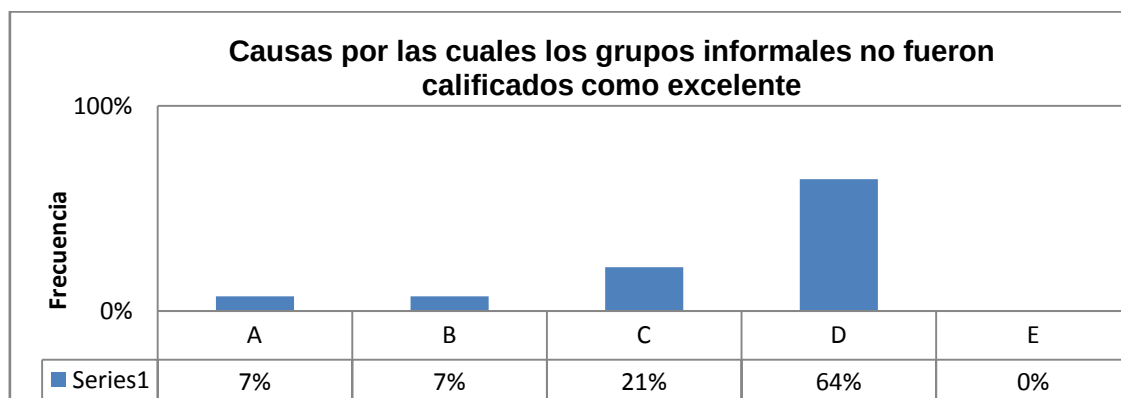
Tabla 45. Causas por las cuales los grupos informales no fueron calificados como excelente.

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales	1	7%
B	Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal	1	7%
C	Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral	3	21%
D	La organización no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades	9	64%
E	Otras causas (Poca participación de grupos informales)		0%
	TOTAL	14	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

La causa más frecuente con 9 puntos según la opinión de las 14 personas que no consideran los grupos informales como excelentes, es “la organización no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades”, seguida por “creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal” con 3 puntos. Cabe anotar, que la presencia de los grupos informales en las empresas no sólo regula las normas sociales entre los empleados, sino también influye sobre los estándares de producción. En realidad, los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa y muchas veces se encuentran en el polo opuesto de la organización formal estructurada por la dirección, por lo que este factor se debe tratar con precaución pues estos grupos pueden convertirse en aliados importantes para conseguir los objetivos de una organización.

Gráfico 37. Causas por las cuales los grupos informales no fueron calificados como excelente.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

Las siguientes son las soluciones propuestas por los colaboradores:

Tabla 46. Soluciones para que los grupos informales sean calificados como excelentes.

	Soluciones	Frecuencia	%
A	Buscar espacios para desarrollar actividades grupales que permitan conocerse más.	10	100%
	TOTAL	10	100%

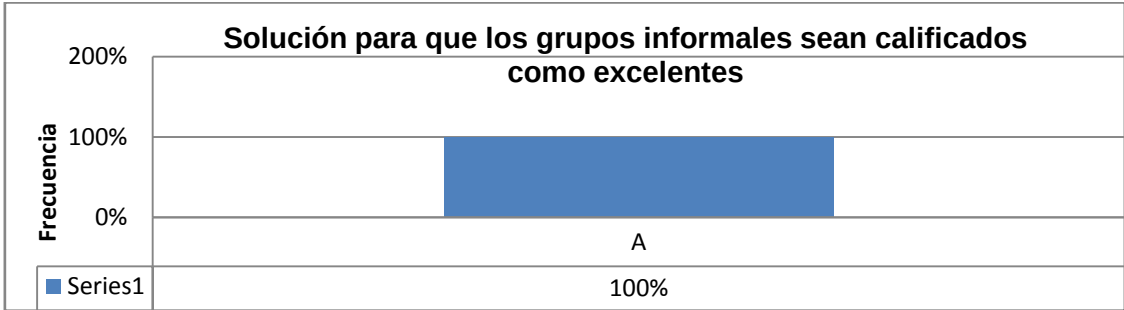
Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

De acuerdo a la tabla anterior los empleados opinan que se necesita de más espacios para promover y desarrollar actividades grupales que permitan la interacción entre ellos de manera que se facilite la integración y de cierta manera la formación de grupos informales que apoyen el logro de los objetivos corporativos.

Es importante que los directivos no desconozcan la influencia que tienen los grupos informales dentro de la empresa y su participación en posibles situaciones en las que se requiera mejorar procesos productivos o administrativos que impliquen reasignación de nuevas tareas y actividades a los cargos que se encuentren en reestructuración, e incluso en la toma de decisiones en general.

Se trata de obtener beneficios para todos en general, por lo que se debe procurar un estilo de dirección participativo, asignar responsabilidades a estos grupos e involucrarlos más en los proyectos actuales y futuros de la organización. Cabe anotar que una de las ventajas de los grupos informales es que cada uno de los miembros que los conforman, aparte de pasar momentos agradables después de su jornada diaria de trabajo, también se siente bien desarrollando su labor junto a compañeros con los que tienen acercamiento y afinidad. Colaborando para que el ambiente de la organización sea el mejor, disfruten de sus tareas, y aumente la productividad y el compromiso.

Gráfico 38. Soluciones para que los grupos informales sean calificados como excelentes.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.3.17 Análisis Trabajo en Equipo

Pregunta: ¿La organización impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos?

Esta variable fue calificada como buena con un 7,6, lo cual indica que existen aspectos por mejorar de acuerdo a las causas aportadas por 10 de los colaboradores encuestados, las cuales se aprecian a continuación:

Causas

Tabla 47. Causas por las cuales el trabajo en equipo no fue calificado como excelente.

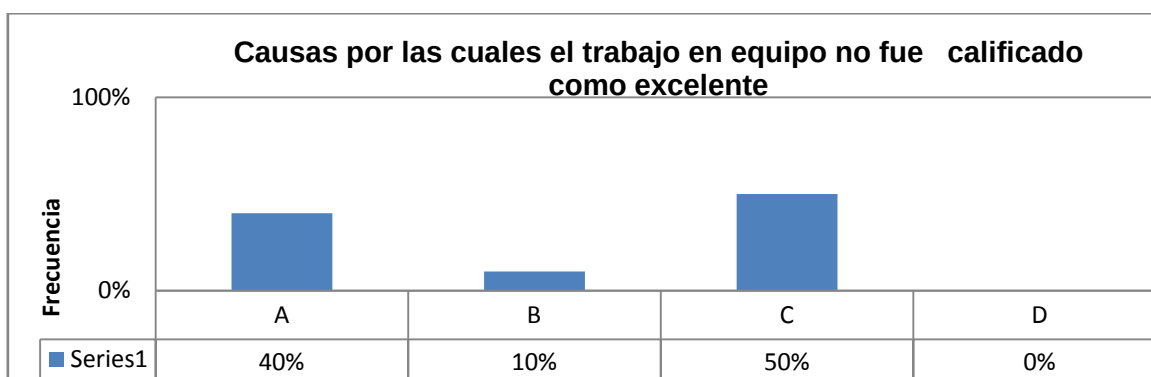
	CAUSAS	Frecuencia	%
A	La organización impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos	4	40%
B	La organización no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas	1	10%
C	Las personas de la organización no tienen una cultura que permita trabajar en equipo	5	50%
D	Otras causas		0%
	TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

La causa más mencionada fue, “las personas de la organización no tienen una cultura que permita trabajar en equipo”. Con un total de 5 puntos, y “la organización impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos”.

El trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados. Siendo así, la organización debe promover una cultura que impulse el trabajo en equipo lo cual aporta no solo beneficios a la empresa, sino a los trabajadores como individuos y miembros de una sociedad.

Gráfico 39. Causas por las cuales el trabajo en equipo no fue calificado como excelente.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

En la siguiente tabla se muestran las soluciones propuestas por los colaboradores encuestados:

Tabla 48. Soluciones para que el trabajo en equipo sea calificado como excelente

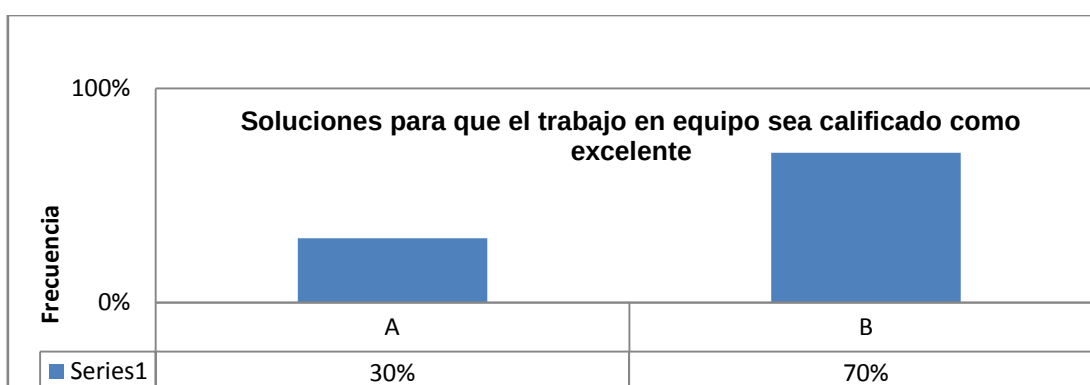
	Soluciones	Frecuencia	%
A	Construir normas para trabajar en equipos, y formular un plan de mejoramiento	3	30%
B	Hacer del trabajo en equipo parte importante de la cultura organizacional	7	70%
	TOTAL	10	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Para mejorar la percepción de esta variable los 10 colaboradores exponen como posibles soluciones: “hacer del trabajo en equipo parte importante de la cultura organizacional” con una frecuencia de 7 y, “construir normas para trabajar en equipos, y formular un plan de mejoramiento”, con una frecuencia de 3 puntos.

El trabajo en equipo debe de ser uno de los factores que se deben fortalecer en Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, ya que de este se desprenden conductas por parte de los colaboradores que permiten que otros aspectos del clima organizacional mejoren sustancialmente, ya que se va creando una cultura de colaboración, solidaridad y apoyo entre personas y áreas de trabajo, en busca del logro de objetivos individuales y corporativos.

Gráfico 40. Soluciones para que el trabajo en equipo sea calificado como excelente.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.3.18 Análisis Información

Pregunta: ¿Considera usted que las herramientas y elementos (internet, teléfonos, radios, carteleras, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos?

Al igual que el trabajo en equipo esta variable obtuvo la misma calificación cuantitativa de 7,8, (cualitativa buena). Las siguientes son las causas por las cuales no se calificó como excelente:

Considerar la importancia de esta variable es básico si se quiere realizar una gestión empresarial acorde a las exigencias del mercado y de la organización como tal. Si existe una dispersión de datos e información que, en ocasiones, duplique las tareas y haga imposible su recuperación por parte de quienes la necesitan en el momento oportuno se dificultará en gran medida lograr la eficiencia organizacional y por ende la eficacia y la efectividad.

Causas

Tabla 49. Causas por las cuales la información no fue calificada como excelente.

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero, y/o correspondencia), no son los adecuados	1	13%
B	Los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información	2	25%
C	El uso de carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.)	3	38%
D	La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la organización		0%
E	La distancia geográfica de las sedes dificulta el flujo adecuado y oportuno de la información		0%
F	Otras causas (No todas las veces la información es efectiva)	2	25%
	TOTAL	8	100%

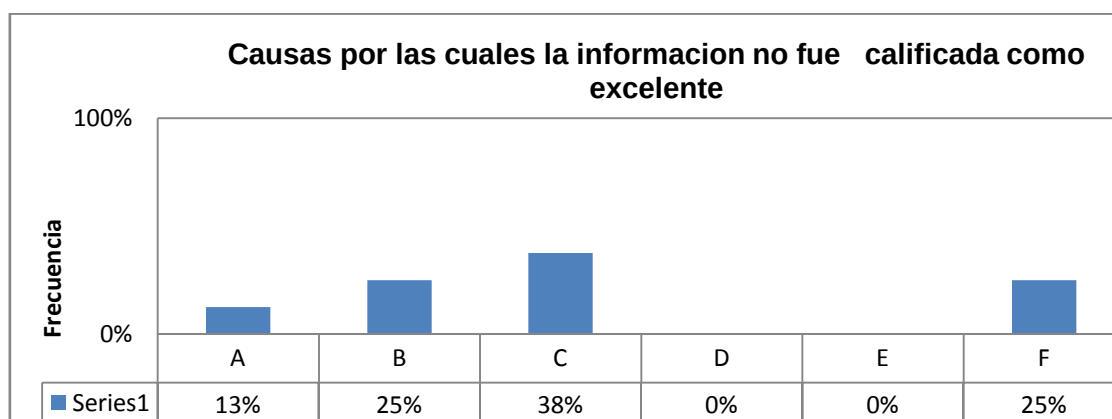
Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

La causa más señalada por los colaboradores fue “el uso de carteleras no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.)”, también que “los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información” y por último “no todas las veces la información es efectiva”.

De acuerdo a la tabla anterior, 8 de las personas encuestadas perciben que en la organización no se están utilizando los canales de comunicación

apropiadamente, lo que hace que los empleados en ocasiones no obtengan información confiable y de primera fuente. Por tanto es preciso brindar atención a este aspecto ya que la información es uno de los activos más valiosos con los que cuentan las organizaciones de hoy, es por eso que su manejo y transmisión es de suma importancia ya sea para el interior de la organización, como para su entorno, por tanto las herramientas usadas para el flujo de la información deben ser las adecuadas para la empresa.

Gráfico 41. Causas por las cuales la información no fue calificada como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

Tabla 50. Soluciones para que la información sea calificada como excelente

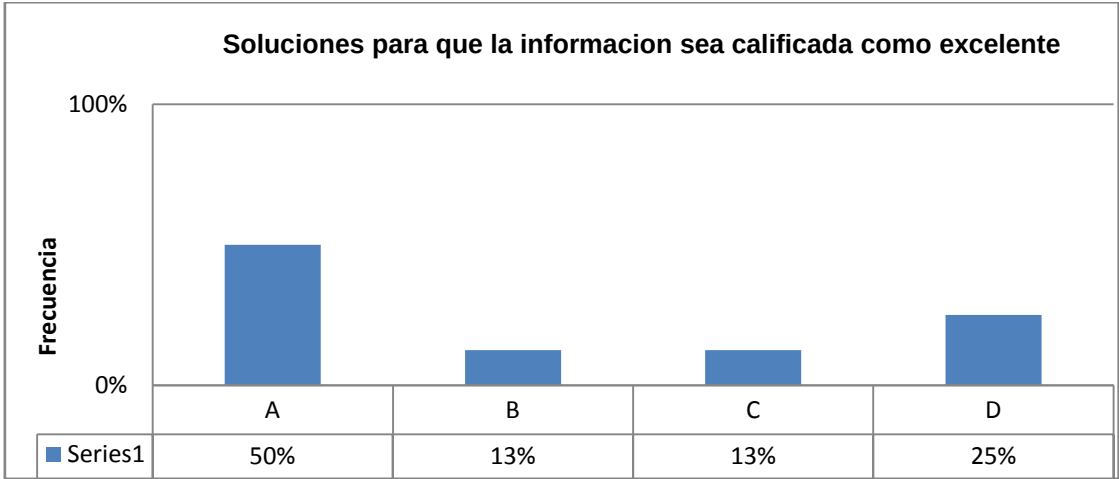
	Soluciones	Frecuencia	%
A	Hacer buen uso de los canales de comunicación preservando la calidad de la información	4	50%
B	Realizar una revisión periódica de cada uno de los elementos de la comulación	1	13%
C	Fortalecer canales que se definan por todo el personal de la empresa	1	13%
D	Crear nuevas estrategias de comunicación	2	25%
	TOTAL	8	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

“Hacer buen uso de los canales de comunicación preservando la calidad de la información con una frecuencia de 4 puntos, y “crear nuevas estrategias de comunicación” con 2 puntos, fueron algunas de las soluciones propuestas por los colaboradores encuestados.

Los directivos deben considerar cómo se está transmitiendo la información al interior de la organización de manera que a ésta se le dé el manejo adecuado, además deben velar porque se utilicen los medios y canales de comunicación apropiados evitando fugas de información que propicien malos entendidos, personal desinformado o que la información no se suministre oportunamente.

Gráfico 42. Soluciones para que la información sea calificada como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Es importante agregar que en la actualidad, las organizaciones se enfrentan a una incertidumbre económica, que requiere de información actualizada y oportuna, con el propósito de lograr sus objetivos y poder satisfacer con sus bienes y servicios a sus clientes y ser el soporte del bienestar del ser humano, en especial de sus colaboradores.

3.4 ANÁLISIS INDIVIDUAL DE LOS FACTORES QUE INCIDEN NEGATIVAMENTE EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Con el diagnóstico del clima organizacional en la empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, se determinaron los factores que inciden negativamente sobre su ambiente de trabajo, estos se han identificado a partir de las calificaciones que los colaboradores asignaron a cada factor. Como se observa en la siguiente tabla, los factores obtuvieron una calificación cuantitativa inferior a 7.7 (calificación cualitativa regular y mala), sobre las cuales hay que prestar mucha atención con el fin de que la organización pueda desarrollar un plan de mejoramiento.

Tabla 51. Factores con calificación cualitativa regular y mala

Factores con calificación cualitativa regular				
Nº Pregunta	Factor Evaluado	Media Aritmética	Desviación Estándar	Calificación Cualitativa
P9	Inducción y Capacitación	7,4	2,4	Regular
P11	Motivación	6,1	3,3	Regular
P12	Desarrollo Personal y Profesional	5,7	2,7	Regular
P16	Socialización	7,1	3,1	Regular
P17	Balance vida trabajo	6,9	2,7	Regular
P21	Solución de Conflictos	7,5	2,7	Regular
P10	Reconocimiento	4,7	2,4	Malo
P24	Libre asociación	4,4	3,7	Malo

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

A continuación se presenta los resultados detallados de los factores calificados como regular y malo, los cuales inciden negativamente en el clima organizacional.

3.4.1 Inducción y Capacitación

Pregunta: ¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación le permite a los colaboradores adaptarse fácilmente a la organización? Este factor obtuvo una calificación de 7,4, indicando que su calificación cualitativa es regular, 24 de las 39 personas encuestadas perciben que esta variable tiene falencias por las cuales no es excelente y las posibles causas son apreciadas en la siguiente tabla:

Causas

Tabla 52. Causas por las cuales la inducción y capacitación no fueron calificadas como excelente

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores	15	63%
B	No recibí inducción al ingresar a la organización	4	17%
C	La organización tiene procesos de inducción pero no son los adecuados	4	17%
D	Otras causas (Falta Capacitación por parte de la institución) (Falta claridad en los procesos de inducción)	1	4%
	TOTAL	24	100%

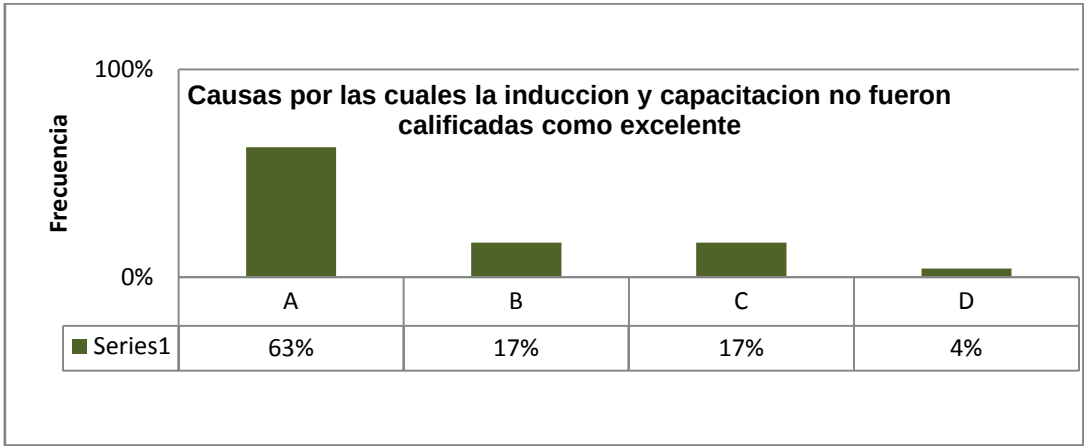
Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Realizar un proceso adecuado de Inducción y Capacitación es muy importante en toda organización, ya que permite contar con colaboradores aptos y con conocimiento necesario para cumplir con las funciones de su puesto de trabajo, o de cualquier otro puesto en caso de un reemplazo o ascenso.

De acuerdo a lo investigado, en esta empresa no se maneja este proceso adecuadamente, pues no existe un manual en donde estén consignados los pasos y actividades a seguir a la hora de seleccionar y contratar al personal y por ende presenta falencias en la inducción y capacitación, lo que conduce a que hayan deficiencias en la adaptación a los diferentes puestos o a que no se realicen las funciones de manera óptima.

En cuanto a las 24 personas que no calificaron esta variable como excelente, 15 piensan que esto se debe a que “no hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores”, 4 personas afirmaron que “no recibieron inducción al ingresar a la organización”, y otras 4 que “la organización tiene procesos de inducción pero no son los adecuados”.

Gráfico 43. Causas por las cuales la induccion y capacitacion no fueron calificadas como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

Las mismas 24 personas que aportaron las anteriores causas, a su vez aportaron las posibles soluciones a esta falencia, las cuales se aprecian en la siguiente tabla:

Tabla 53. Soluciones para que la inducción y capacitación sean calificadas como excelentes

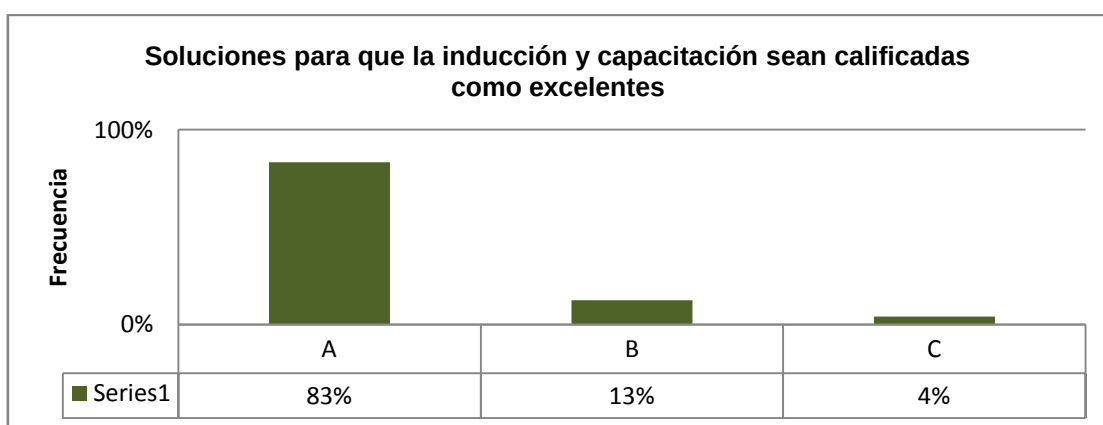
	Soluciones	Frecuencia	%
A	Crear un sistema de inducción	20	83%
B	Aumentar el tiempo para el proceso de inducción	3	13%
C	Tener criterios establecidos para la inducción y capacitación	1	4%
	TOTAL	24	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

La solución que obtuvo más frecuencia fue “crear un sistema de inducción”, con 20 puntos.

De acuerdo a la tabla anterior, 20 personas coinciden en afirmar que en la empresa no existe un proceso de inducción, lo cual llama la atención debido al número de empleados con los que cuenta la empresa y a las tareas que se realizan en ella. Por esa razón los directivos de la empresa deben brindar más atención a este aspecto ya que el verdadero éxito de una empresa está sustentado precisamente en la calidad técnica, profesional, personal, el rendimiento, la aptitud y actitud así como también la voluntad y la moralidad de las personas que la integran. Entre más rápido los empleados recién contratados sean autosuficientes y productivos, la organización podrá ejecutar su estrategia de negocio más rápidamente, por eso se debe superar la falta de dirección y guía para los nuevos empleados, estructurar planes de capacitación combinados con orientación para sus integrantes ya sean nuevos o antiguos en la organización.

Gráfico 44. Soluciones para que la inducción y capacitación sean calificadas como excelentes



Fuente: Elaboración propia del autor basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.4.2 Motivación

Pregunta: ¿Considera que la organización genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo?

A esta pregunta 27 de las personas encuestadas respondieron que “la organización no genera mecanismos de estimulación que motiven su desempeño y compromiso con el trabajo”, debido a ciertas causas mencionadas a continuación en la siguiente tabla.

Causas

Tabla 54. Causas por las cuales la motivación no fue calificada como excelente

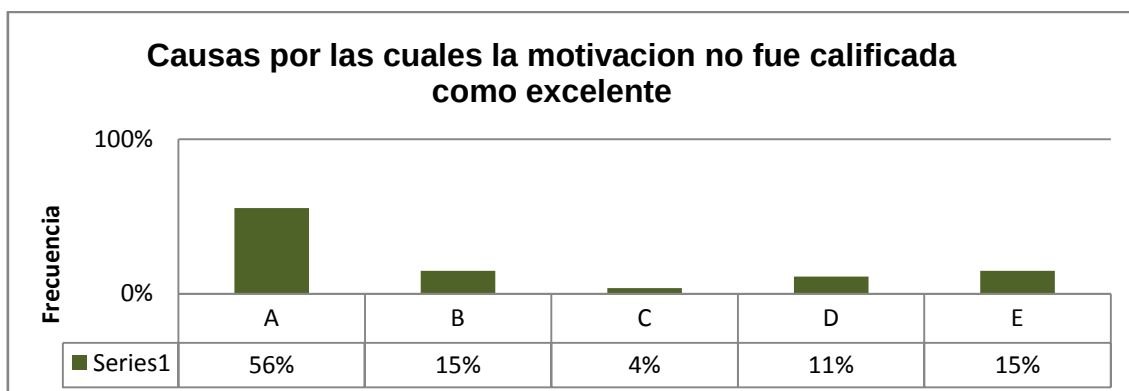
	CAUSAS	Frecuencia	%
A	La organización no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores.	15	56%
B	la organización no presta interés, ni apoyo a sus colaboradores en sus puestos de trabajo	4	15%
C	Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar. Etc.) no me motivan	1	4%
D	En general, las condiciones laborales de la organización son inadecuadas y no son motivantes	3	11%
E	Otras causas (Mas capacitaciones de crecimiento personal) (No hay apoyo en la capacitación del personal) (Valorar el trabajo y regularlo) (Falta organización) (Falta de tiempo) (Faltan estrategias de motivación) (Falta de reconocimiento)	4	15%
	TOTAL	27	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

De las 27 personas que opinan que la motivación no puede ser calificada como excelente, 15 piensan que esto se debe a que “la organización no genera ningún mecanismo de motivación para con sus colaboradores”, 4 perciben que “la organización no presta interés, ni apoyo a sus colaboradores en sus puestos de trabajo”, seguidas por otras 4 que opinan que “es necesario implementar métodos de motivación y reconocimiento por medio de capacitaciones y mejorar las condiciones laborales”.

Como se puede apreciar la motivación no fue calificada como buena ya que de las personas encuestadas el 69% piensan que faltan muchos aspectos por mejorar al respecto, por tanto no se sienten a gusto en su puesto de trabajo, no les resulta motivante, lo que puede llevar a que la organización no obtenga los resultados esperados por parte de estos trabajadores, por tanto es necesario empezar a trabajar en este sentido de manera que se proporcionen mecanismos de motivación que permitan canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general de los trabajadores hacia el logro de objetivos que interesan a la organización y a las mismas personas.

Gráfico 45. Causas por las cuales la motivación no fue calificada como excelente.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

Las siguientes son algunas de las soluciones aportadas por los colaboradores de le empresa:

Tabla 55. Soluciones para que la motivación sea calificada como excelente

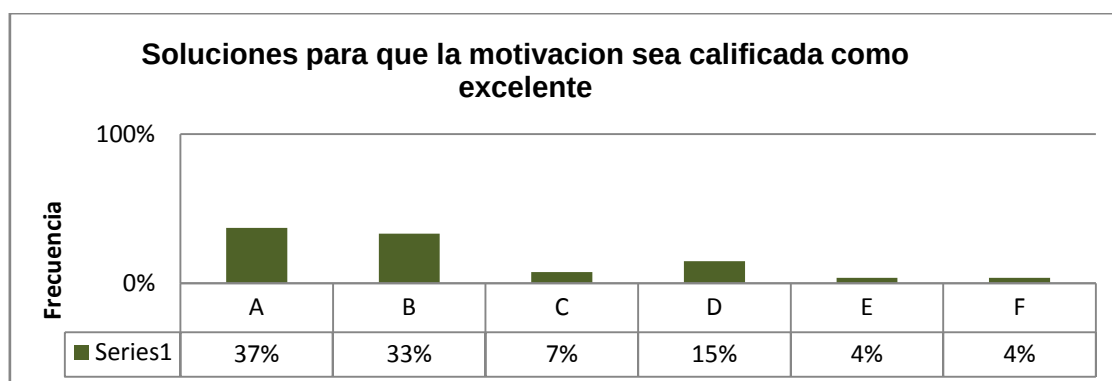
	Soluciones	Frecuencia	%
A	Fortalecer desde las políticas del reconocimiento	10	37%
B	Tener en cuenta a los colaboradores generando sentido de pertenencia	9	33%
C	Promoverlo mediante talleres y capacitaciones	2	7%
D	Crear espacios que motiven al trabajador	4	15%
E	Modificar la estructura de acuerdo con los tiempos de trabajo	1	4%
F	Resaltar la labor del colaborador	1	4%
	TOTAL	27	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Algunas de las soluciones propuestas son: “fortalecer las políticas de reconocimiento”, “tener en cuenta a los colaboradores generando sentido de pertenencia” y, “crear espacios que motiven al trabajador”, soluciones que están ligadas a otras dos variables: el reconocimiento y la Identidad con la empresa, lo cual es importante tener en cuenta a la hora de realizar un plan de mejoramiento. Existen diversas formas de motivar al personal de una empresa, éstas no solo tienen que ver con reconocimiento económico, también las medidas de conciliación y de igualdad entre otras son importantes instrumentos

que mejoran la motivación de los empleados y el clima laboral, incrementando la productividad de la empresa. Un elemento importante que los directivos de esta empresa deben tener en cuenta es contar con un sistema de comunicación que permita transmitir adecuadamente los programas de mejora y ventaja para las personas de manera que no pierdan eficacia y repercusión.

Gráfico 46. Soluciones para que la motivación sea calificada como excelente.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.4.3 Desarrollo personal y profesional

Pregunta: ¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral? El 74% de las 39 personas encuestadas perciben que en la empresa no se da importancia al desarrollo personal y profesional, esta variable obtuvo una de las calificaciones más bajas 5,7. Entre las causas mencionadas los trabajadores encuestados manifiestan lo siguiente:

Causas

Tabla 56. Causas por las cuales el desarrollo personal no fue calificado como excelente.

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas	4	14%
B	No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo	9	31%
C	A la organización el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparles	10	34%
D	Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional	3	10%

Tabla 56. Continuación (Causas por las cuales el desarrollo personal no fue calificado como excelente).

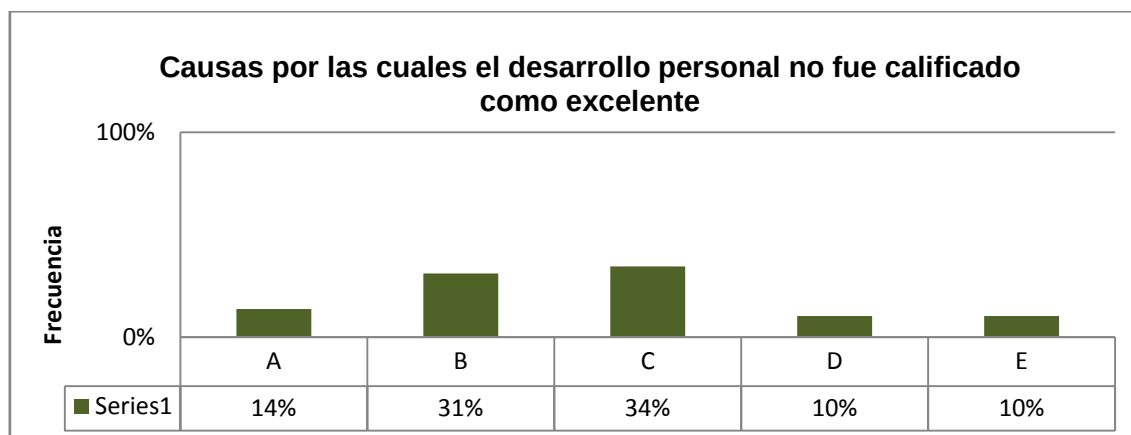
E	Otras causas (Falta compromiso) (La compensación económica no compensa en ocasiones los títulos nuevos)	3	10%
	TOTAL	29	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Según la percepción de los trabajadores encuestados las causas más comunes son: “A la organización el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparles” con 10 puntos de frecuencia, “no es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo”, con 9 puntos de frecuencia, y “las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas” con 4 puntos.

Como se muestra en la tabla anterior, el porcentaje de las personas que piensan que esta variable tiene muchas deficiencias es alto, por lo cual es preciso implementar modelos de desarrollo profesional que eviten que los trabajadores solo sientan frustración, desmotivación y que generen sentimientos de no estar valorados por la empresa, lo cual como ya se ha mencionado anteriormente se traduce en resultados negativos no solo para los trabajadores sino para la organización en su totalidad.

Gráfico 47. Causas por las cuales el desarrollo personal no fue calificado como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

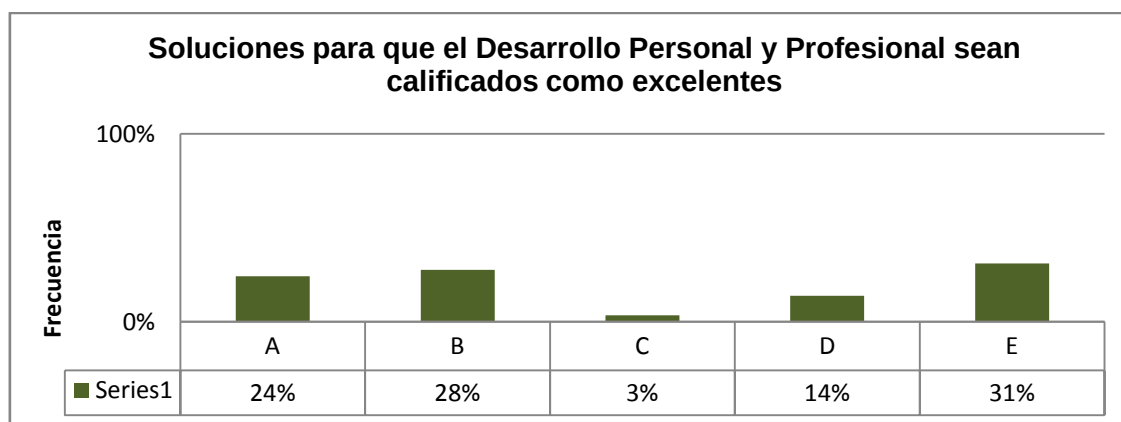
Las siguientes son las soluciones propuestas por los colaboradores encuestados:

Tabla 57. Soluciones para que el Desarrollo Personal y Profesional sean calificados como excelentes.

	Soluciones	Frecuencia	%
A	Hacer convenios con instituciones educativas para beneficiar a los trabajadores en este aspecto	7	24%
B	Impulsar programas de desarrollo personal y profesional para todos en general	8	28%
C	Acondicionar espacios para talleres, inducciones y capacitaciones	1	3%
D	Recompensar y dar reconocimiento (ascensos) a quienes obtienen nuevos títulos	4	14%
E	Flexibilidad de horarios para formación y capacitaciones	9	31%
	TOTAL	29	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Gráfico 48. Soluciones para que el Desarrollo Personal y Profesional sean calificados como excelentes



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Los colaboradores manifestaron que la falta de tiempo para desarrollarse profesionalmente es la más común, por lo cual proponen más flexibilidad en los horarios para seguir estudiando, e impulsar programas de desarrollo personal y profesional para todos en general.

En este sentido la empresa y sus directivos deben tener en cuenta que los nuevos tiempos exigen nuevas organizaciones y otra actitud en las personas que las conforman, lo cual se relaciona con la educación, formación y orientación hacia el futuro. Por tanto los líderes de esta organización deben ver en el desarrollo personal y profesional un esfuerzo que pueden hacer para ofrecer a sus colaboradores habilidades y conocimientos que la organización necesitará en el futuro.

3.4.4 Socialización

La socialización como variable obtuvo una calificación cuantitativa de 7,1, a la pregunta: ¿Considera usted que los procesos de socialización, le permiten a los colaboradores adaptarse a los cambios?

20 de los encuestados respondieron que esta variable y sus procesos no les permiten adaptarse a los cambios, debido a las siguientes causas.

Causas

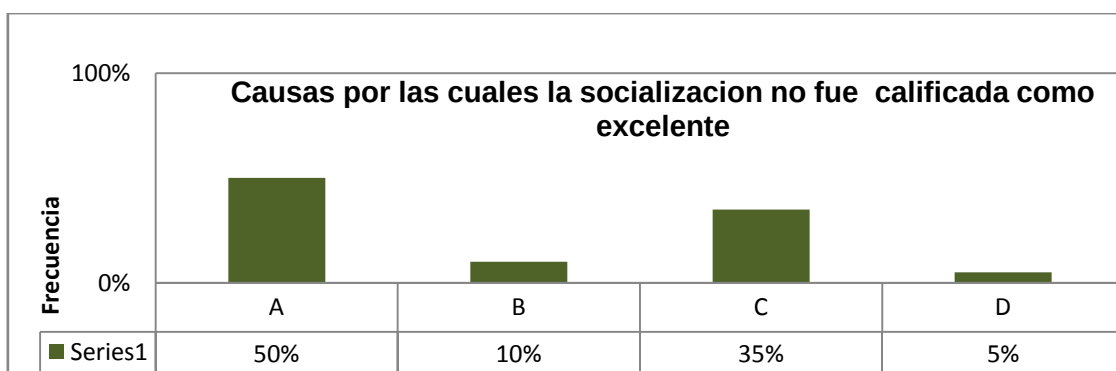
Tabla 58. Causas por las cuales la socialización no fue calificada como excelente.

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores	10	50%
B	La organización tienen procesos de socialización pero no son los adecuados	2	10%
C	En la organización se implementan los cambios pero no nos preparan para ello	7	35%
D	Otras causas)(La socialización se realiza durante la ejecución) (la socialización no es permanente)	1	5%
	TOTAL	20	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Según lo expresado por los colaboradores las falencias en socialización se presentan en especial cuando implementan cambios y no son socializados con ellos, además que no son preparados con anterioridad para los estos cambios.

Gráfico 49. Causas por las cuales la socialización no fue calificada como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

La siguiente tabla muestra algunas de las soluciones propuestas por las personas encuestadas en la empresa objeto de estudio.

Tabla 59. Soluciones para que la socialización sea calificada como excelente.

	Soluciones	Frecuencia	%
A	Crear políticas de socialización pertinentes	10	50%
C	Mas capacitaciones sobre el cambio organizacional	4	20%
D	Los cambios deben darse paulatinamente	5	25%
E	Mejorar los medios y niveles de comunicación	1	5%
	TOTAL	20	100%

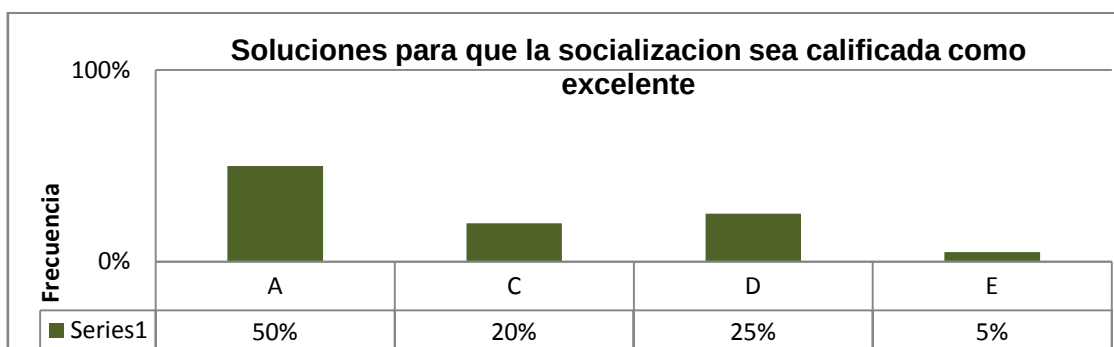
Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Las soluciones que obtuvieron mayor frecuencia de acuerdo a la percepción de los colaboradores encuestados fueron: “Crear políticas de socialización pertinentes” y que “los cambios deben darse paulatinamente”.

La socialización es básica en toda organización sin importar su tamaño, ya que se trata de un proceso de aprendizaje mediante el cual se adquieren actitudes, habilidades y conductas útiles para el desempeño del trabajo. Es un proceso que prepara a los trabajadores para involucrarse con su trabajo y sus elementos correspondientes de manera oportuna y adecuada. De acuerdo a la tabla anterior y a la investigación realizada en esta empresa, la socialización presenta muchas falencias en varios aspectos del clima organizacional, esto se refleja en la percepción de los colaboradores encuestados respecto a esta variable, por esa razón se deben crear políticas que permitan fortalecer la

socialización la cual es básica para mejorar procesos de otras variables en procura de optimizar el clima organizacional de esta empresa.

Gráfico 50. Soluciones para que la socialización sea calificada como excelente.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.4.5 Balance Vida Trabajo

Pregunta: ¿Cree usted que la organización se preocupa por respetar el balance vida-trabajo de sus colaboradores?

Esta variable fue calificada como regular con 6,9. 24 de las 39 personas encuestadas, opinan que esta variable no se califica como excelente debido a:

Causas

Tabla 60. Causas por las cuales el balance vida trabajo no fue calificado como excelente

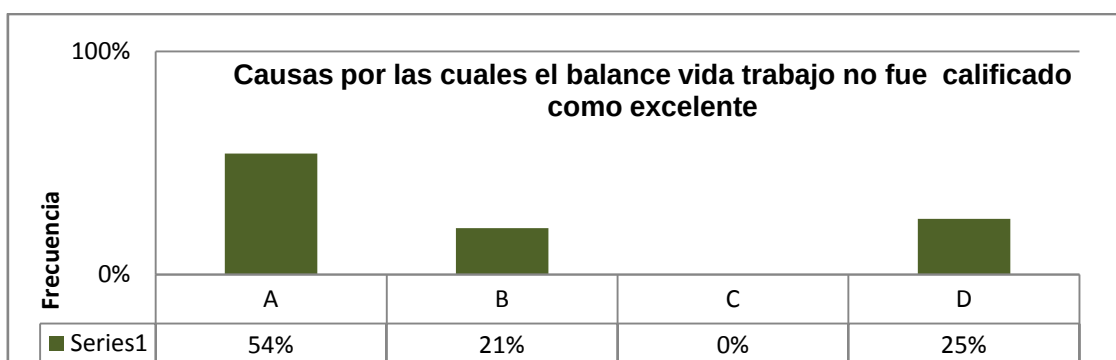
	CAUSAS	Frecuencia	%
A	La organización no se preocupa por el balance Vida-Trabajo de sus colaboradores	13	54%
B	Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance Vida-Trabajo	5	21%
C	Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta		0%
D	Otras causas (En ocasiones no hay equilibrio) (Para algunos miembros de la organización la carga de trabajo demanda demasiadas horas)	6	25%
	TOTAL	24	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Según la opinión de 13 de los colaboradores “la organización no se preocupa por el balance Vida-Trabajo de sus colaboradores”, y 5 piensan que “los colaboradores no se preocupan por tener un balance Vida-Trabajo.

Es importante adoptar el convencimiento de que promover el equilibrio de la vida familiar y laboral de los empleados no es sólo un beneficio para las personas, sino también para las empresas. Fomentar que los trabajadores aprendan a compaginar su vida personal y su actividad laboral, tiene como principal consecuencia un desempeño más eficaz de los trabajadores, además de generar un fuerte compromiso con sus empresas.

Gráfico 51. Causas por las cuales el balance vida trabajo no fue calificado como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

En la siguiente tabla se muestran las soluciones propuestas por los 24 colaboradores:

Tabla 61. Soluciones para que el balance vida trabajo sea calificado como excelente.

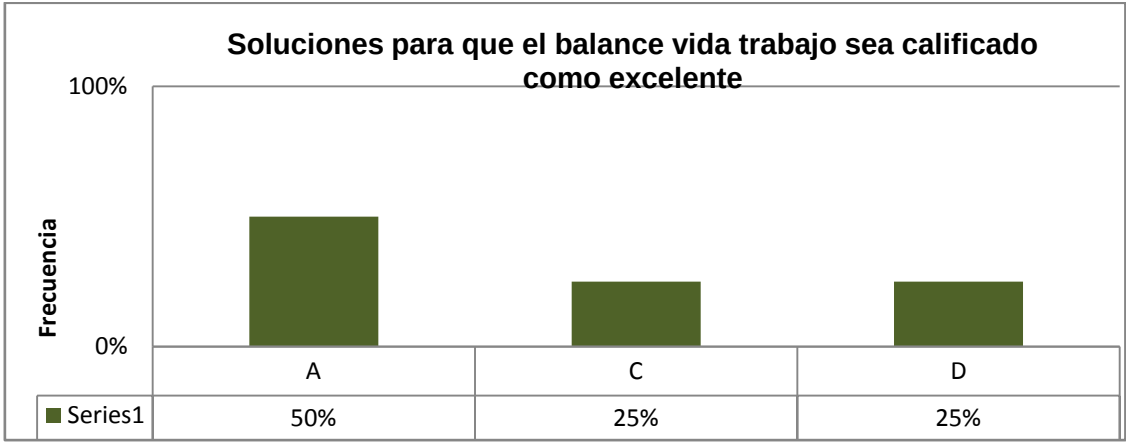
	Soluciones	Frecuencia	%
A	Cumplir con el horario de trabajo establecido	12	50%
C	Planear eficientemente como administrar el tiempo de trabajo	6	25%
D	Diseñar un cronograma de trabajo que sea justo y equilibrado	6	25%
	TOTAL	24	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

La solución que obtuvo más frecuencia fue “cumplir con el horario de trabajo establecido”.

Los directivos de la empresa no deben pasar por alto el factor balance vida-trabajo ya que este equilibrio permite realizar las tareas y actividades de la empresa de manera eficiente sin descuidar la vida familiar, de tal forma que se optimice el desempeño de los colaboradores de la organización. Por tal motivo se deben establecer políticas y prácticas de gestión de la conciliación de la vida laboral y personal para hacer del entorno de trabajo un aliado que contribuya a lograr los resultados esperados por la empresa y por sus integrantes.

Gráfico 52. Soluciones para que el balance vida trabajo sea calificado como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.4.6 Solución de Conflictos

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

La solución de conflictos fue calificada con 7,5 (regular), encontrando que 20 de las personas encuestadas opinan que existen causas por las cuales el esta variable no es excelente.

Causas

Tabla 62. Causas por las cuales la solución de conflictos no fue calificada como excelente

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva	13	65%
B	No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos		0%
C	Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial	1	5%
D	Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra		0%
E	Los jefes, en general, no prestan mayor interés al conflicto de intereses	4	20%
F	En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas	2	10%
G	Otras causas (En ocasiones se busca una solución rápida)		0%
	TOTAL	20	100%

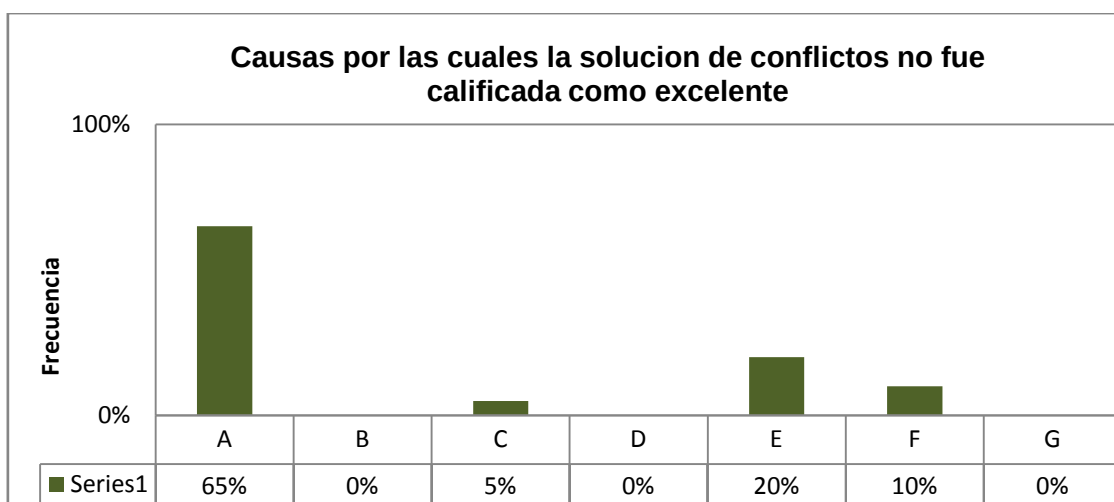
Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

13 de los colaboradores opinan que es costumbre de la empresa dejar que el tiempo resuelva los conflictos sin buscar solución inmediata de manera que se satisfagan las partes involucradas.

El conflicto puede actuar como una fuerza positiva o negativa, de modo que la dirección no debe esforzarse en que desaparezca, sino enfocarse en administrar dicho conflicto de manera que produzca efectos positivos, los conflictos se pueden definir en función de los efectos que produce en una organización. Bajo este punto de vista los conflictos pueden ser funcionales y disfuncionales.

Generalmente los conflictos surgen por diferencias de pensamiento que conducen a realizar las tareas y actividades laborales de manera diferente, o cuando los grupos de la empresa concentran su acción en el cumplimiento de sus responsabilidades, dejando de lado a las autoridades de la organización en el control que ellas ejercen

Gráfico 53. Causas por las cuales la solución de conflictos no fue calificada como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

En la siguiente tabla se muestran algunas de las soluciones propuestas por las personas encuestadas:

Tabla 63. Soluciones para que la solución de conflictos sea calificada como excelente

	Soluciones	Frecuencia	%
A	Generar un clima de diálogo y respeto por las opiniones de los demás	3	15%
B	Crear cultura de tolerancia en la organización	4	20%
C	Buscar soluciones inmediatamente después de ocurrido el incidente	11	55%
D	Crear métodos para que las partes queden conformes con la decisión final	2	10%
	TOTAL	20	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

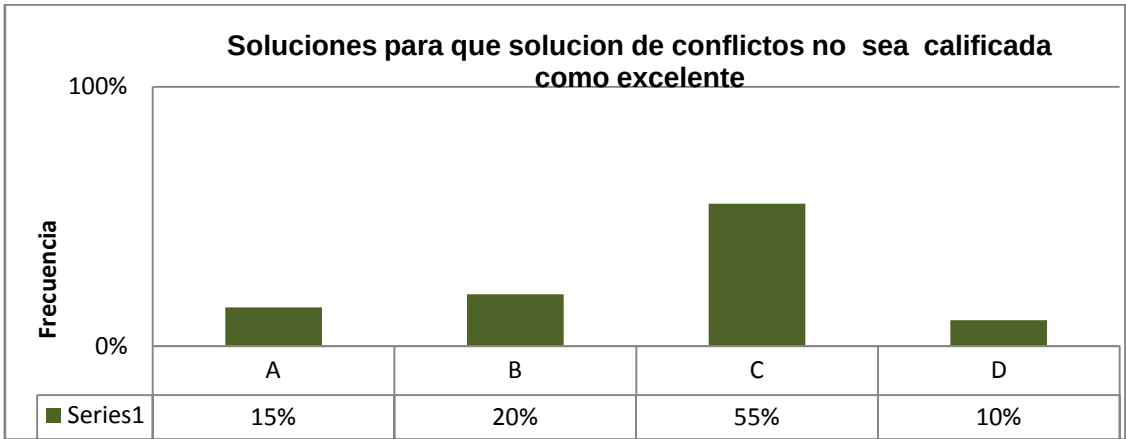
La solución con más frecuencia fue “buscar soluciones inmediatamente después de ocurrido el incidente”.

Como se mencionó anteriormente, el conflicto es inherente a la condición del ser humano y del contexto organizacional, siendo así los directivos de la empresa no deben buscar la manera de eliminar el conflicto ya que este en

determinadas ocasiones puede arrojar efectos positivos para la organización, se trata de administrarlo es decir, lograr que el conflicto se convierta en una fuerza positiva, dándole el manejo adecuado de acuerdo a cada situación. Según lo expresado por 13 de las personas encuestadas, es costumbre de los directivos esperar que el tiempo resuelva solo los conflictos, pero no se muestra interés por su parte de solucionarlos.

Se trata entonces de generar mecanismos que permitan la expresión y la conciliación de las partes involucradas en el conflicto, de manera que se pueda llegar a solucionar problemas o a evitarlos para el futuro.

Gráfico 54. Soluciones para que la solución de conflictos sea calificada como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.4.7 Reconocimiento

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

A la anterior pregunta, 37 de los 39 encuestados respondieron que el Reconocimiento es la variable más deficiente de la empresa, pues según su opinión no existen mecanismos de reconocimiento en ningún aspecto para ellos por parte de los directivos de la empresa.

La siguiente tabla muestra las causas que según opinión de los trabajadores de la empresa, son las que propician que no exista reconocimiento en ella.

Causas

En la tabla número 64 se muestran las causas por las cuales los colaboradores encuestados perciben que el reconocimiento presenta tantas falencias:

Tabla 64. Causas por las cuales el reconocimiento no fue calificado como excelente

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización	12	32%
B	No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la organización	12	32%
C	A la institución no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores	2	5%
D	Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la organización	9	24%
E	Otras causas (No he visto que se haga reconocimiento a una persona)(Falta de reconocimiento a los miembros de la organización)(No es frecuente en la institución)	2	5%
	TOTAL	37	100%

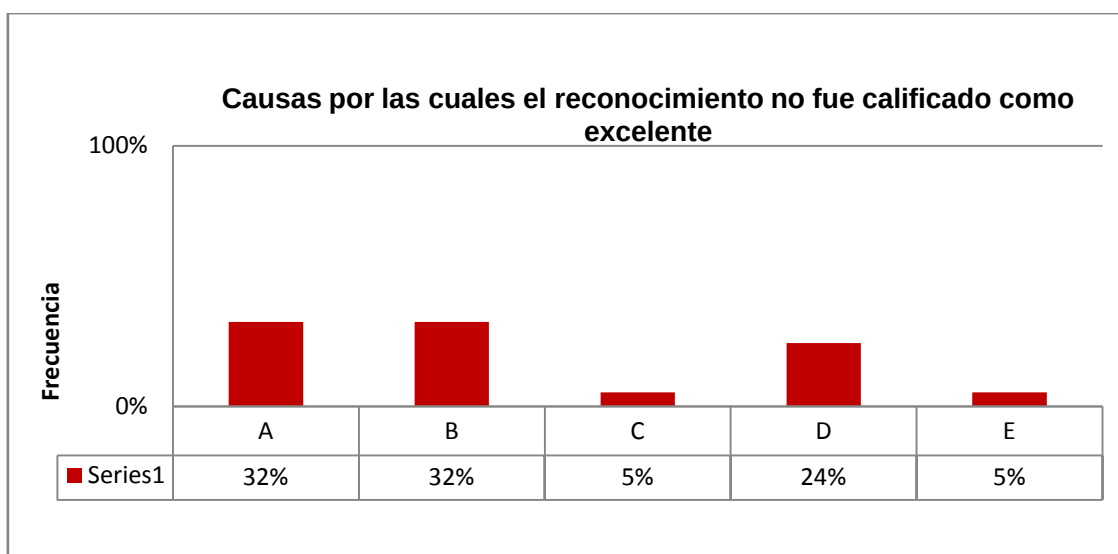
Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Como se aprecia en la tabla 64, los colaboradores piensan que esto se debe a que: “no es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización”, “no existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la organización”, y que “existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la organización”.

Como se puede apreciar el reconocimiento es una de las variables que fueron calificadas como malas en el clima organizacional de esta empresa. Teniendo en cuenta que la falta de reconocimiento genera disconformidad, resentimientos, rencores y desmotivación, es preocupante que un factor de tanta importancia no se tome en cuenta para brindar satisfacción y motivación a los colaboradores de la empresa.

Cuando un colaborador se esfuerza por hacer bien su trabajo, cumple con lo esperado y además hace esfuerzos extra, necesita que su superior se lo haga notar, con un comentario, con una nota, con una atención, esto no significa necesariamente un aumento de sueldo, como se suele pensar, el reconocimiento va mucho más allá. Generalmente si los trabajadores no se sienten reconocidos por sus jefes y su empresa, se muestran desalentados, faltos de deseos de colaborar, con lo que se comprueba que si bien el salario es importante no lo es todo. Por estas razones es necesario que los directivos de la empresa diseñen e implementen un sistema de reconocimiento que permita motivar e incentivar a sus colaboradores.

Gráfico 55. Causas por las cuales el reconocimiento no fue calificado como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Soluciones

Tabla 65. Soluciones para que el reconocimiento sea calificado como excelente

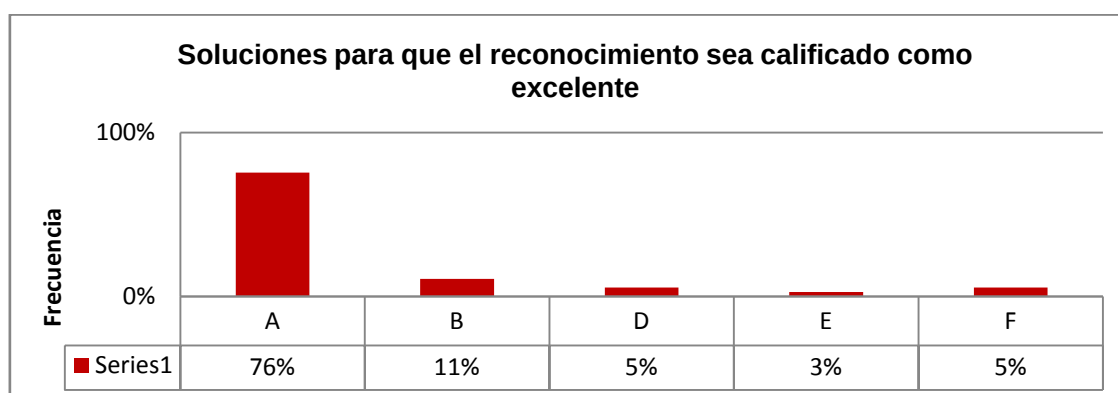
	Soluciones	Frecuencia	%
A	Crear un documento de reconocimiento en las políticas de la organización	28	76%
B	Continuidad en los reconocimientos.	4	11%
D	Motivar mediante el reconocimiento publico	2	5%
E	Tener en cuenta este punto al realizar la organización de deberes	1	3%
F	Establecer un grupo para observar y reconocer el trabajo de los demás	2	5%
	TOTAL	37	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Según la tabla anterior, la solución más frecuente aportada por los colaboradores encuestados es “crear un documento de reconocimiento en las políticas de la organización y que se maneje continuidad en los reconocimientos”. Los directivos de la empresa deben establecer un proceso de reconocimiento e incentivo, que tienda a promover de manera continua las conductas seguras, el auto cuidado, y mejora de las prácticas individuales

como grupales, premiando periódicamente al personal que aporte con su talento, al mejoramiento de la gestión y productividad de la empresa.

Gráfico 56. Soluciones para que el reconocimiento sea calificado como excelente



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.4.8 Libre Asociación

Pregunta: ¿La organización permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales según los intereses particulares dentro de la organización?

Esta variable obtuvo una calificación cuantitativa de 4,4, arrojando una calificación cualitativa mala. 29 de los colaboradores opinan que no se le puede dar buena calificación a la libre asociación debido a las siguientes causas que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 66. Causas por las cuales la libre asociación no fue calificada como excelente.

	CAUSAS	Frecuencia	%
A	Se desconocen los derechos relacionados con la libre asociación	5	17%
B	La organización impide la libre asociación	22	76%
C	No me interesan asociarme a otros grupos formales	2	7%
D	Otras causas (Falta tiempo)		0%
	TOTAL	29	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

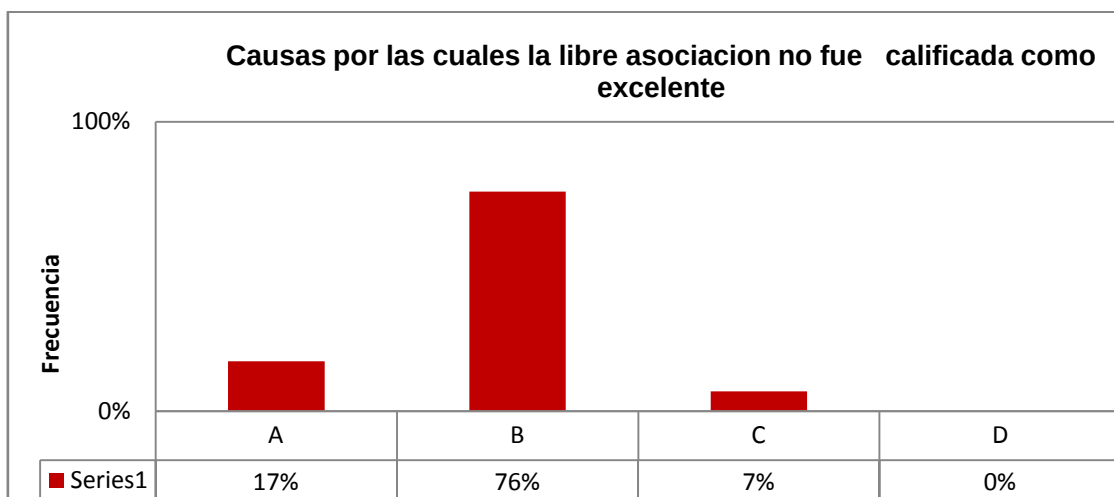
22 de estas personas afirmaron que la empresa no permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales según los intereses particulares dentro de la organización.

Para analizar esta variable se debe considerar que: La libertad de asociación reconoce el derecho de empresarios y trabajadores a constituir asociaciones y sindicatos en función de sus necesidades. Según el artículo 12 del Código Sustantivo de trabajo anota: “El Estado Colombiano garantiza los derechos de asociación y huelga en los términos prescritos por la Constitución Nacional y las Leyes”; y a partir del artículo 353 reglamenta el tema:

“De acuerdo con el artículo 12, El Estado garantiza a los patronos, a los trabajadores y a todo el que ejerza una actividad independiente, el derecho de asociarse libremente en defensa de sus intereses, formando asociaciones profesionales o sindicatos, y a estos el derecho de unirse o federarse entre sí...”⁴⁶

Debe agregarse que si de lo que se trata es de garantizar una libertad, en igual medida debe garantizarse el derecho a no asociarse como lo ha expresado la jurisprudencia.

Gráfico 57. Causas por las cuales la libre asociación no fue calificada como excelente.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Teniendo en cuenta lo estipulado en artículo mencionado en el párrafo anterior del código sustantivo del trabajo y de acuerdo a lo investigado a través de este trabajo, los colaboradores de esta empresa no tiene claro el concepto de libre asociación y sus implicaciones.

⁴⁶ CROCE D. María Paola, Guía Laboral, Facultad de Ciencias de la Administración Universidad del Valle, Santiago de Cali 2008.

Debido a esto resulta necesario que los directivos establezcan políticas claras respecto a la libre asociación documentando y socializando dichas políticas de manera que todos los integrantes de la empresa estén capacitados acerca de sus derechos y deberes respecto al tema, esto con el fin de evitar posibles problemas e inconvenientes a futuro.

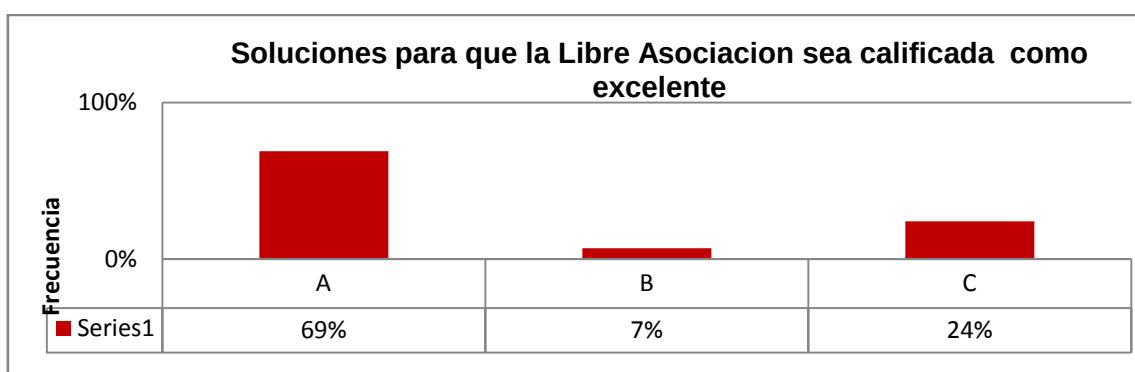
Tabla 67. Soluciones para que la Libre Asociación sea calificada como excelente.

	Soluciones	Frecuencia	%
A	La organización debe permitir la asociación de sus empleados a los grupos de su preferencia	20	69%
B	Más tiempo para las actividades de libre asociación	2	7%
C	Más interés en el tema de la libre asociación	7	24%
	TOTAL	29	76%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

La solución que más se propuso por parte de los trabajadores fue que “la organización debe permitir la asociación de sus empleados a los grupos de su preferencia”. Por tanto, no se trata solo de socializar el tema de libre asociación con los trabajadores de la empresa, sino de permitir dichas asociaciones a grupos de su preferencia y en defensa de sus intereses o si es el caso brindar la libertad de no asociarse de acuerdo a la situación dada.

Gráfico 58. Soluciones para que la Libre Asociación sea calificada como excelente.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.5 AGRUPACION DE CAUSAS Y SOLUCIONES POR FACTORES ORGANIZACIONALES

Para facilitar la comprensión y diseño de soluciones, éstas al igual que las causas se asociaron en cinco (5) grupos, los cuales están orientados hacia áreas específicas, desde donde es posible diseñar actividades efectivas y prácticas.

Para lograr esta asociación se listaron todas las causas y soluciones identificando la similitud entre estas, de donde surgen cinco (5) grupos:

- Gestión Administrativa
- Desarrollo Organizacional
- Proceso de Comunicación
- Infraestructura
- Cooperación y trabajo en equipo.

Esta agrupación de causas y soluciones por factores organizacionales se realizó de acuerdo a las similitudes encontradas en las variables que se analizaron del clima organizacional de la empresa objeto de estudio, y según las apreciaciones y criterio de la autora, teniendo como base el concepto de administración y sus procesos, los cuales se mencionan en el marco teórico de este trabajo.

3.5.1 Asociación de causas por factores organizacionales

Los colaboradores de la empresa señalaron 507 causas por las cuales consideran que el clima organizacional no es plenamente gratificante. En la siguiente tabla se muestra cómo se agrupan estas causas por área.

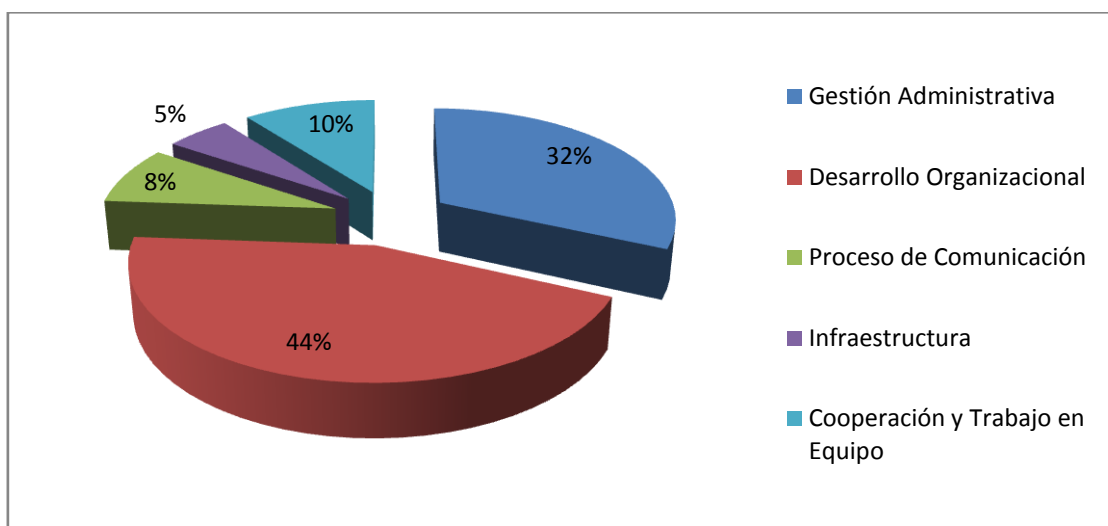
Tabla 68. Asociación de causas por factores organizacionales

Asociación de Causas	Frecuencia	%
Gestión Administrativa	161	32%
Desarrollo Organizacional	225	44%
Proceso de Comunicación	42	8%
Infraestructura	26	5%
Cooperación y Trabajo en Equipo	53	10%
TOTAL	507	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

A continuación se muestra la asociación de causas clasificadas por cada grupo, de acuerdo a las apreciaciones y criterio del investigador.

Gráfico 59. Asociación de causas por factores organizacionales



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

El 44% del total de las causas que según la percepción de los colaboradores de la empresa influyen de manera negativa para que el clima organizacional no sea plenamente gratificante, están concentradas en el factor Desarrollo organizacional. En cuanto a la Gestión administrativa obtuvo el 32% de las causas, la Cooperación y el Trabajo en Equipo obtuvo el 10%, los Procesos de Comunicación el 8% y por último la infraestructura obtuvo el 5% de las causas.

En las siguientes tablas se aprecian las causas particulares según cada área en la cual fueron clasificadas. Estas causas fueron agrupadas a criterio del investigador según su similitud y alcance.

3.5.1.1 Asociación de causas en la Gestión Administrativa

La siguiente es la relación de las causas que influyen de manera negativa para la Gestión Administrativa de la empresa:

Tabla 69. Asociación de causas Gestión Administrativa

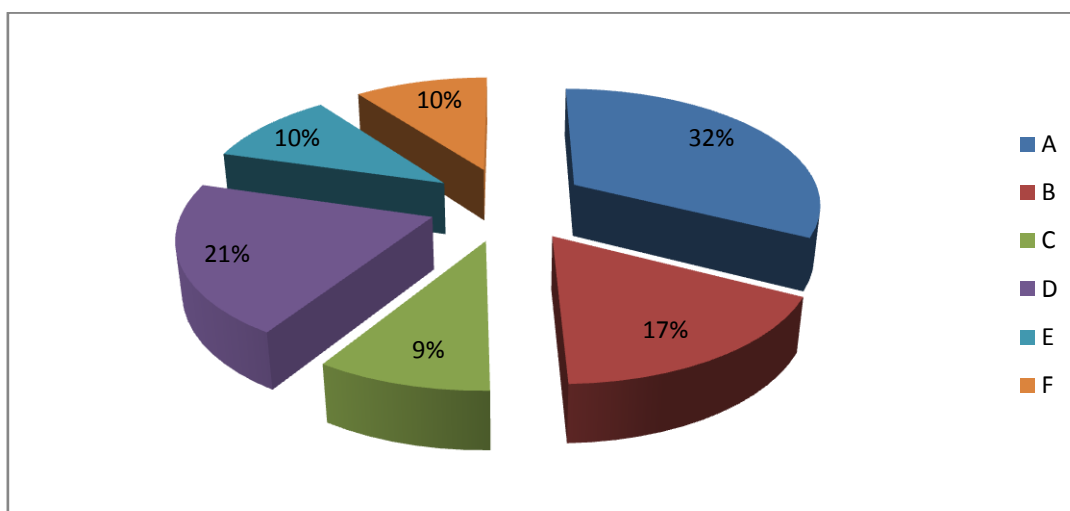
	Causas	Frecuencia	%
A	Falta socialización y conocimiento de la misión, estructura organizacional, principios éticos y normas organizacionales.	38	32%
B	Falta claridad respecto a los intereses comunes y su relación con la estructura organizacional.	20	17%
C	Falta disposición de tiempo por parte de los directivos para brindar atención a sus colaboradores.	11	9%

Tabla 69. Continuación (Asociación de causas Gestión Administrativa)

D	No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción y contratación de los colaboradores.	24	21%
E	No existen sistemas bien diseñados de evaluación de desempeño y autoevaluación.	12	10%
F	Falta documentar procesos y procedimientos	12	10%
TOTAL		117	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Gráfico 60. Asociación de causas en la Gestión Administrativa



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.5.1.2 Asociación de causas en el Desarrollo Organizacional

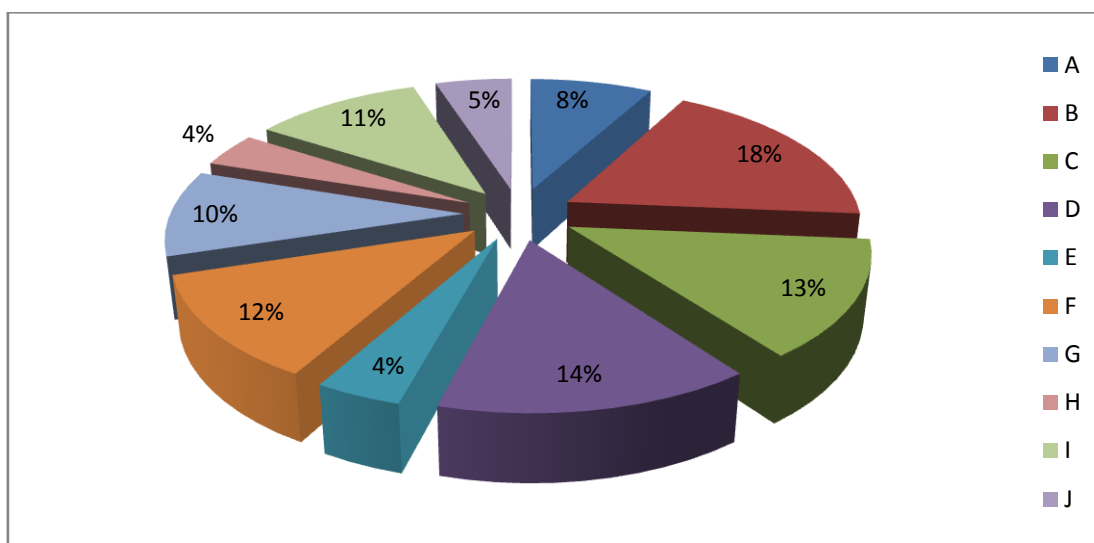
A continuación se asocian las causas por las cuales se presentan falencias en el Desarrollo Organizacional de la empresa, factor en el cual se concentraron la mayor cantidad de ellas, las cuales influyen negativamente sobre el clima organizacional:

Tabla 70. Asociación de causas en el Desarrollo Organizacional

	Causas	Frecuencia	%
A	Falta socializar e informar acerca del plan estratégico de desarrollo y de los elementos que lo componen, así como de sus modificaciones.	16	8%
B	Falta crear y documentar sistema de reconocimiento	37	18%
C	No existen mecanismos que propicien la motivación del personal	27	13%
D	No existen mecanismos o sistemas de desarrollo personal y profesional	29	14%
E	Faltan capacitaciones sobre higiene y salud ocupacional.	8	4%
F	Falta interés por parte de la empresa y de los trabajadores por el balance vida-trabajo	24	12%
G	Falta interés por solucionar adecuadamente los conflictos.	20	10%
H	Falta crear sentido de pertenencia e identidad con la empresa.	8	4%
I	No se permite la libre asociación.	22	11%
J	Falta crear cultura de trabajo equipo e incentivar los grupos y equipos que existan.	10	5%
TOTAL		201	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Gráfico 61. Asociación de causa en Desarrollo Organizacional



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.5.1.3 Asociación de causas Proceso de Comunicación

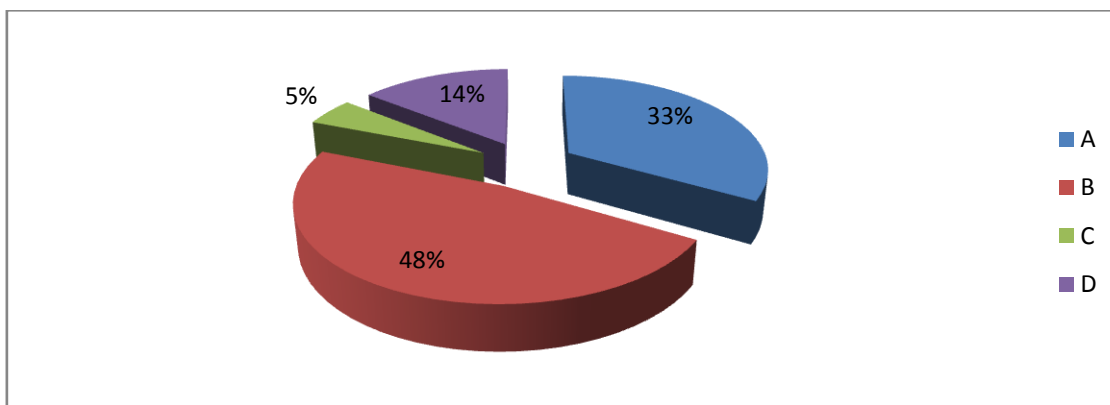
En la siguiente tabla se muestra como se asociaron las causas de acuerdo a las falencias en los procesos de comunicación de la empresa:

Tabla 71. Asociación de causas en procesos de comunicación.

	Causas	Frecuencia	%
A	Las decisiones no incluyen o reflejan los intereses de todos y cuando se toman no son comunicadas.	14	33%
B	Los sistemas de socialización existentes no son efectivos.	20	48%
C	Falta calidad y efectividad en la información.	2	5%
D	Falta mejorar canales de comunicación.	6	14%
TOTAL		42	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Gráfico 62. Asociación de causas en procesos de comunicación.



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.5.1.4 Asociación de causas en la Infraestructura

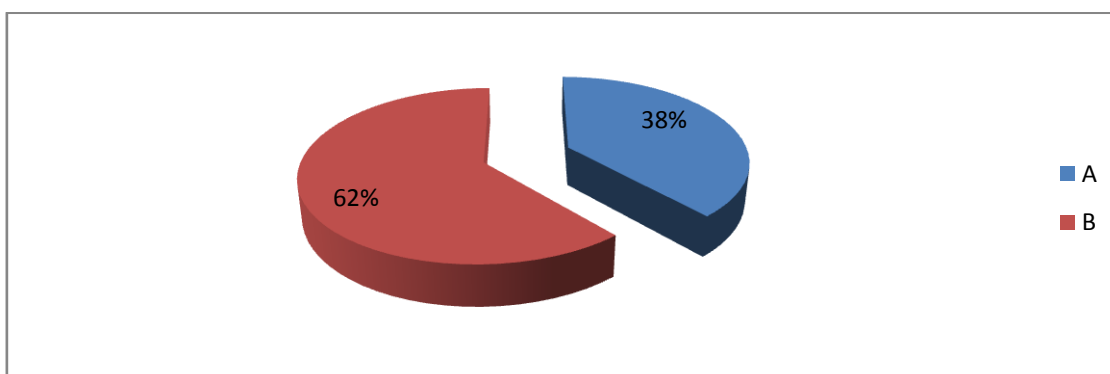
En la siguiente tabla se asocian las causas que influyen negativamente en la infraestructura de la empresa:

Tabla 72. Asociación de causas en la Infraestructura.

	Causas	Frecuencia	%
A	Faltan implementos y equipos modernos.	10	38%
B	Las instalaciones tienen deficiencias en cuanto a ventilación, iluminación y comodidad.	16	62%
TOTAL		26	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Gráfico 63. Asociación de causas en la Infraestructura



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.5.1.6 Asociación de causas Cooperación y Trabajo en Equipo

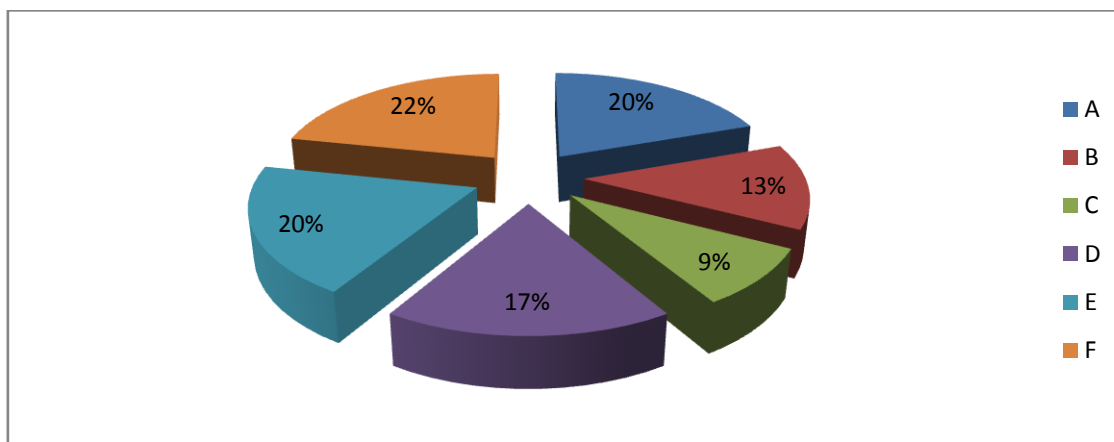
En la tabla 73 se muestra la asociación de causas que provocan falencias en la Cooperación y el Trabajo en Equipo.

Tabla 73. Asociación de causas en la Cooperación y el Trabajo en Equipo

	Causas	Frecuencia	%
A	Falta cultura de cooperación entre áreas y personas	9	20%
B	Falta motivación de trabajo en equipo	6	13%
C	Faltan mecanismos de integración	4	9%
D	Falta sentido de solidaridad y cordialidad	8	17%
E	Faltan espacios para actividades que promuevan cooperación y trabajo en equipo	9	20%
F	Falta cultura de trabajo en equipo	10	22%
TOTAL		46	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Gráfico 64. Asociación de causas en la Cooperación y el Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.5.2 Asociación de soluciones por factores organizacionales

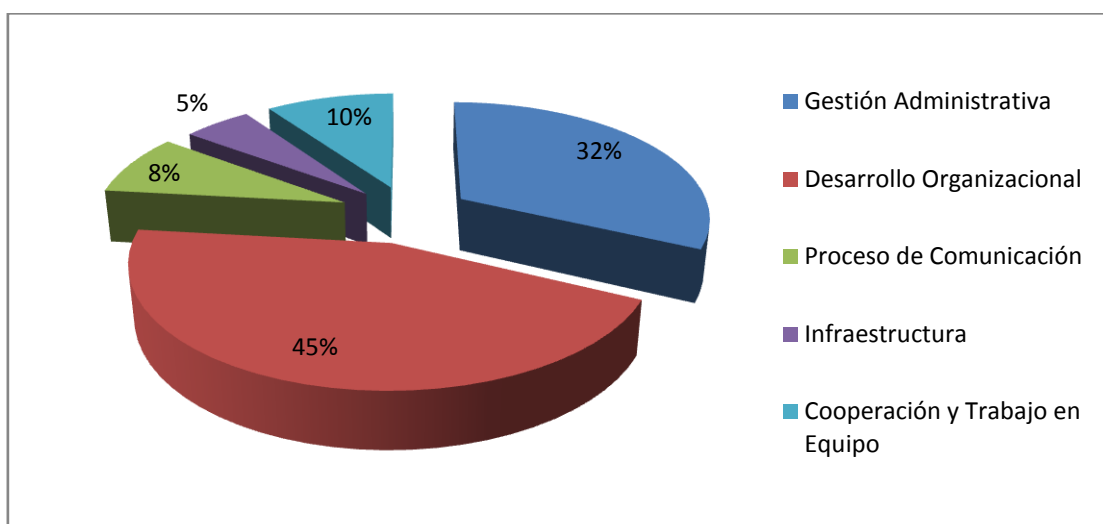
Al igual que las causas, las soluciones propuestas por los colaboradores también fueron asociadas por los mismos factores administrativos como se muestra a continuación.

Tabla 74. Asociación de soluciones por factores organizacionales

Asociación de Soluciones	Frecuencia	%
Gestión Administrativa	161	32%
Desarrollo Organizacional	225	45%
Proceso de Comunicación	42	8%
Infraestructura	26	5%
Cooperación y Trabajo en Equipo	49	10%
TOTAL	503	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Gráfico 65. Asociación de soluciones por factores organizacionales



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.5.2.1 Asociación de Soluciones para la Gestión Administrativa

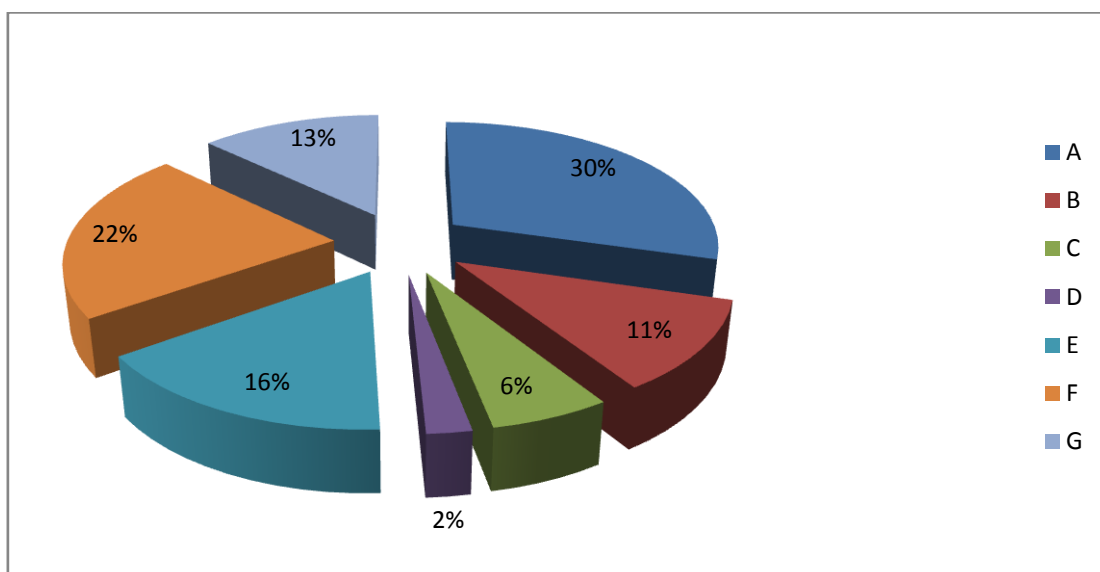
Como se muestra en la siguiente tabla las soluciones propuestas por algunos de los colaboradores encuestados también se agruparon en la Gestión administrativa.

Tabla 75. Asociación de soluciones para la Gestión Administrativa

	Soluciones	Frecuencia	%
A	Mejorar los procesos de socialización y difusión en misión, estructura, ética y normas	39	30%
B	Identificar intereses comunes y la integración entre niveles jerárquicos	15	11%
C	Fomentar el liderazgo democrático y participativo	8	6%
D	Crear área de Gestión Humana que vele por el bienestar de los colaboradores	3	2%
E	Crear procesos apropiados de selección, inducción y capacitación	21	16%
F	Crear sistemas de evaluación de desempeño y autoevaluación	29	22%
G	Documentar todos los procesos y procedimientos	17	13%
	TOTAL	132	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Gráfico 66. Asociación de soluciones para la Gestión Administrativa



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.5.2.2 Asociación de Soluciones para Desarrollo Organizacional

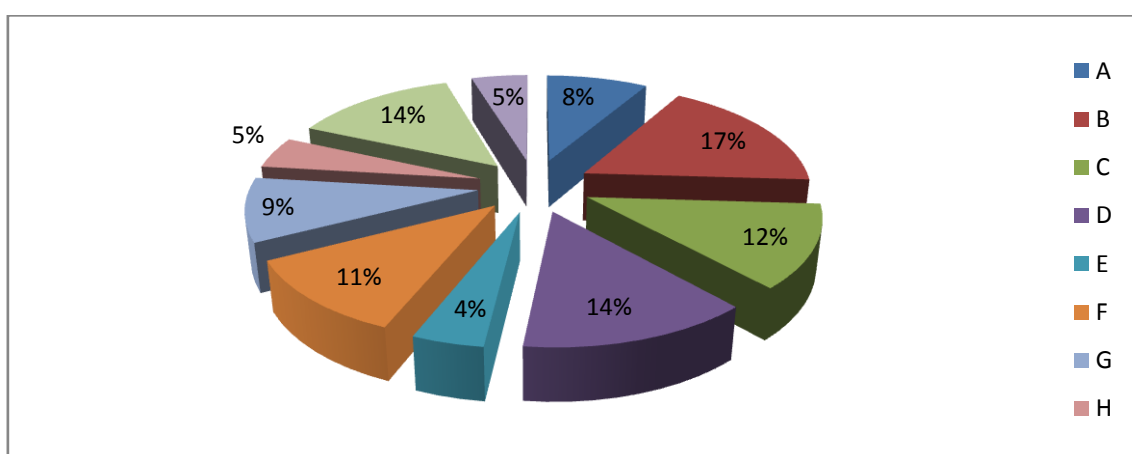
A continuación se muestra la asociación de soluciones propuestas por los colaboradores de la empresa para el Desarrollo Organizacional:

Tabla 76. Asociación de soluciones para Desarrollo Organizacional

	Solución	Frecuencia	%
A	Implementar mecanismos de socialización del plan estratégico de desarrollo y sus componentes	18	8%
B	Implementar sistema de reconocimiento	37	17%
C	Crear sistema de motivación del personal	26	12%
D	Destinar recursos para planes de desarrollo personal y profesional	29	14%
E	Coordinar capacitaciones y talleres sobre higiene y salud ocupacional	9	4%
F	Fomentar el interés por parte de los directivos y trabajadores por el balance vida-trabajo y su importancia	24	11%
G	Buscar métodos de conciliación y mediación para solucionar conflictos	20	9%
H	Diseñar métodos de comunicación interna que permita que los trabajadores adopten sentido de pertenencia adherido a la identidad organizacional	10	5%
I	Reconocer el derecho a la libre asociación y permitirla	29	14%
J	Fomentar cultura de trabajo en equipo	10	5%
	TOTAL	212	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Gráfico 67. Asociación de soluciones para Desarrollo Organizacional



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.5.2.3 Asociación de Soluciones Procesos de Comunicación

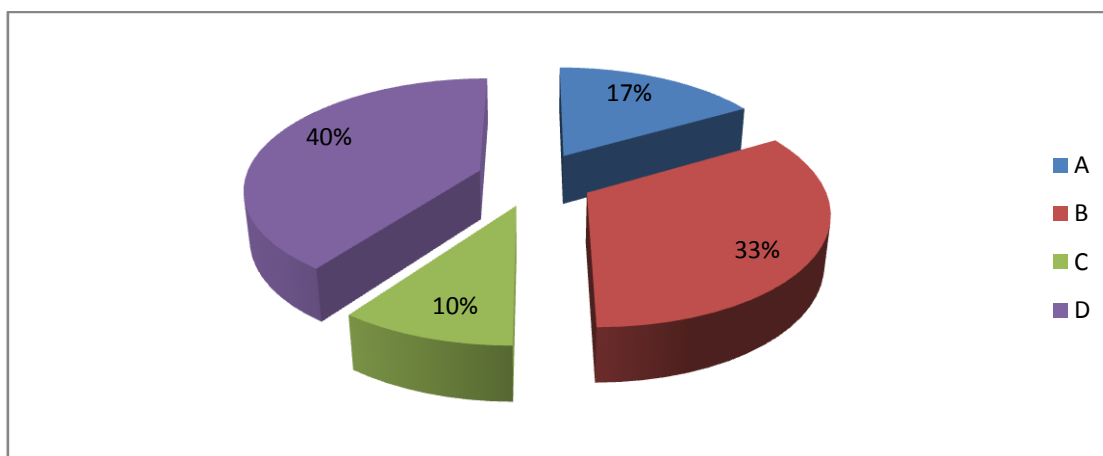
Para los Procesos de Comunicación de la empresa también se asociaron las soluciones propuestas como lo indica la siguiente tabla:

Tabla 77. Asociación de Soluciones Procesos de Comunicación

	Soluciones	Frecuencia	%
A	Integrar los intereses de todas las áreas de la empresa cuando se tomen decisiones y comunicarlas internamente	5	17%
B	Mejorar los Métodos de socialización existentes	10	33%
C	Brindar Información oportuna y veraz en todos los aspectos	3	10%
D	Crear nuevos canales de comunicación que permitan un flujo de información veraz y oportuna, además mejorar los canales existentes.	12	40%
TOTAL		30	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Gráfico 68. Asociación de Soluciones Procesos de Comunicación



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.5.2.4 Asociación de Soluciones Infraestructura

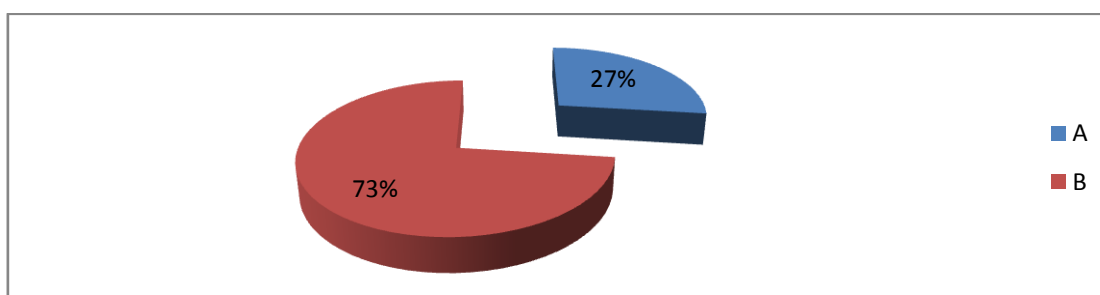
La siguiente es la asociación de soluciones aportadas por las personas encuestadas de la empresa:

Tabla 78. Asociación de Soluciones para Infraestructura

	Soluciones	Frecuencia	%
A	Destinar recursos para implementar nuevas tecnologías en maquinaria y equipo	7	27%
B	Mejorar las instalaciones en cuanto a ventilación, iluminación y comodidad.	19	73%
TOTAL		26	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Gráfico 69. Asociación de Soluciones para Infraestructura



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.5.2.5 Asociación de Soluciones Cooperación y Trabajo en Equipo

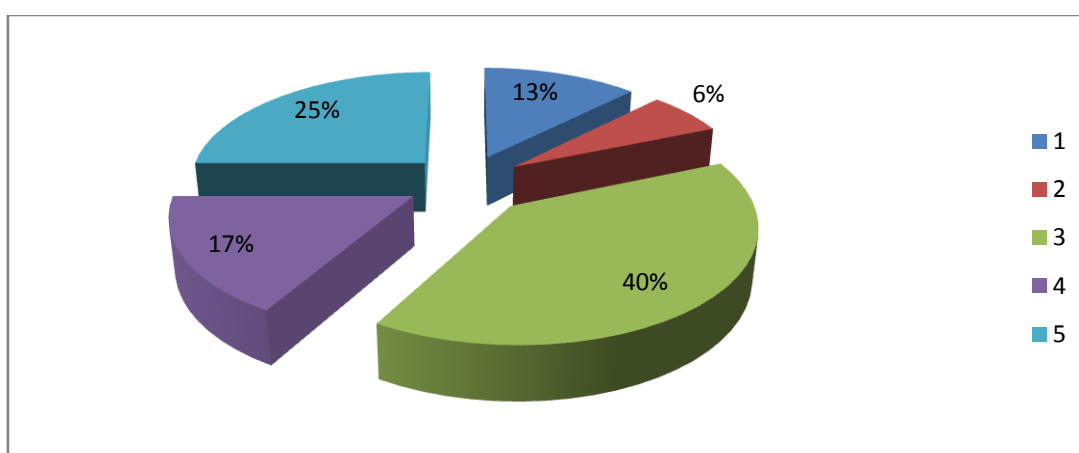
En la siguiente tabla se asocian las soluciones para la Cooperación y el Trabajo en Equipo:

Tabla 79. Asociación de Soluciones Cooperación y Trabajo en Equipo

	Causas	Frecuencia	%
A	Generar cultura de cooperación entre áreas y personas	6	13%
B	incentivar y motivar hacia métodos de trabajo en equipo	3	6%
C	Coordinar actividades que promuevan la integración, cooperación y trabajo en equipo	19	40%
D	Propiciar la solidaridad y cordialidad entre compañeros y áreas	8	17%
E	Crear cultura de trabajo en equipo	12	25%
TOTAL		48	100%

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Gráfico 70. Asociación de Soluciones Cooperación y Trabajo en Equipo



Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.6 DISEÑO PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA TERMINADOS Y BARNIZADOS U.V.S.A.S

Con el fin de realizar mejoras en los factores que se identificaron como no gratificantes, de acuerdo a la percepción del clima laboral que tienen los colaboradores de Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, se propone un plan de acción compuesto por una serie de actividades que están orientadas a brindar a los directivos de la empresa formas y métodos para implementar el mejoramiento que se propone lograr.

Las acciones propuestas están diseñadas con base en las soluciones sugeridas por los colaboradores, obtenidas por medio de la encuesta realizada. Estas acciones solo son una orientación hacia los cambios que se pueden realizar para que la empresa afiance sus fortalezas y minimice sus debilidades, pero son los directivos quienes deciden que acciones implementar de acuerdo a los recursos y capacidades de la organización. Con este plan de mejoramiento se pretende generar valor a la empresa y a las personas que trabajan en ella por medio de alternativas que produzcan mayores beneficios en la medida que sean viables y se logren implementar correctamente.

3.6.1 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA TERMINADOS Y BARNIZADOS U.V.S.A.S

3.6.1.1 Plan de acción en Solución de Conflictos, Inducción y Capacitación

De acuerdo al diagnostico realizado, se proponen acciones a seguir, estas acciones tienen el objetivo de mejorar la solución de conflictos e inducción y

capacitación los cuales necesitan mejoras sustanciales, esto con el objetivo de incidir sobre dichas dimensiones.

Tabla 80. Acciones plan de mejoramiento

Objetivos	Acción a Empezar	Plazo	Recursos	Responsable	Indicador
Optimizar la solución de conflictos dentro de la empresa, en cada una de sus áreas, ya sea entre compañeros o los relacionados con los directivos.	-Implementar un sistema de conciliación y mediación según sea el caso	1- Mes	- Tiempo - Espacio (salón) - Papelería	-Gerente -Subgerente - Coordinador	-Acta de conciliación de las partes. - Respuestas de los colaboradores a la implementación de este sistema de solución de conflictos.
	- Llamar a la partes en conflicto para exponer sus apreciaciones y debatir sus opiniones, como medio de intervención.	1- Mes			
	-Identificar aspectos a mejorar y desarrollar acciones correctivas, procurando acuerdo entre las partes.	1- Mes			
Crear Departamento de Gestión Humana	-Designar una persona a cargo de la gestión del RRHH	1- Mes	-Tiempo -Espacio (salón) -Papelería -Partida presupuestal	-Gerente y Subgerente	-Manual de funciones -Satisfacción de los colaboradores
	-Capacitar a un funcionario en temas de RRHH	3-Meses			
	-Diseñar manual de procesos y procedimientos para la gestión del RRHH y documentar procesos de inducción y capacitación.	2- Meses			

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.6.1.2 Plan de Acción en Socialización

Las acciones a continuación propuestas tienen como objetivo implementar mejoras a la socialización, factor que según el diagnostico de clima organizacional realizado, presentó bastantes falencias en todas las áreas y procesos desarrollados por la empresa.

Tabla 81. Acciones plan de mejoramiento

Objetivos	Acción a Emprender	Plazo	Recursos	Responsable	Indicador
Mejorar el proceso de comunicación y socialización.	-Capacitar al personal en comunicación participativa	1- Mes	- Tiempo - Papelería - Refrigerio - Partida presupuestal para contratar a un conferencista	-Gerente -Subgerente -Jefes de área	-Participantes de las capacitaciones -Formato de evaluación
	-Diseñar espacios para la comunicación de los miembros de la empresa.	2- Meses			
	-Establecer políticas para incluir a todos en la toma de decisiones cuando la situación lo amerite.	1- Mes			
Mejorar los canales de comunicación	-Establecer el uso de internet aprovechar al máximo la página web, como medio de comunicación utilizar correos electrónicos institucionales.	3- Meses	-Tiempo -Papelería -Partida presupuestal	- Gerente - Subgerente -Jefes de área -Coordinador de Calidad	-Número de visitas al Sitio web -Mensajes enviados y recibidos en el sitio web. -Formato de evaluación
	-Designar a un funcionario para coordinar el envío y recepción del correo institucional	1- Mes			
	-Rediseñar las carteleras y fomentar su uso	1- Mes			

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.6.1.3 Plan de Acción en el Balance vida-trabajo, Motivación, Desarrollo Personal y Profesional

El balance vida trabajo, la motivación, y el desarrollo personal y profesional también presentaron falencias significativas, incluso con una calificación cuantitativa inferior a las variables ya mencionadas en el plan de intervención.

Tabla 82. Plan de Acción en el Balance vida-trabajo, Motivación, Desarrollo Personal y Profesional

Objetivos	Acción a Emprender	Plazo	Recursos	Responsable	Indicador
Crear políticas y medidas que favorezcan el equilibrio entre la vida personal y el trabajo	-Establecer jornada laboral flexible	2-Meses	-Tiempo -Papelería -Partida Presupuestal	-Gerente -Subgerente -Coordinador de Calidad	-Porcentaje de personas que han reducido la resistencia al cambio.
	-Diseñar sistema de autorización de permisos para solución de problemas personales.	1-Mes			- Índice en unidades de producción mensual.
	-Facilitar acceso a los trabajadores al servicio de apoyo a funciones domesticas y familiares.	1-Mes			- índice en porcentaje de ausentismo y rotación laboral.
	-Coordinar tiempos de descansos y comidas	1-Mes			-Porcentaje de personas comprometidas con su trabajo.
Diseñar e implementar un programa de Motivación	- Evaluar las necesidades de Motivación de los colaboradores.	1-Mes	-Tiempo -Presupuesto	-Gerente -Subgerente -Coordinador de Calidad	-Número de actividades realizadas
	-Implementar políticas de participación para los trabajadores.				-Porcentaje de colaboradores satisfechos.
	-Coordinar actividades que fomenten la motivación.				-Índice de producción mensual
Diseñar mecanismos de desarrollo y autorrealización personal y	-Identificar intereses y habilidades de los colaboradores.	1-Mes		-Coordinador de Calidad	-Índice de trabajadores preparados académicamente.

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011

Tabla 82: Continuación (Plan de Acción Balance vida-trabajo, Motivación)

profesional	-Identificar su etapa de desarrollo profesional y sus necesidades de progreso	1-Mes	-Tiempo -Presupuesto		
	- Obtener información sobre oportunidades de aprendizaje.	1-Mes			
	-Crear convenios con instituciones educativas no formales.	6-Meses		-Gerente	

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

3.6.1.4 Plan de Acción en Reconocimiento y Libre Asociación

Los resultados que arrojó el diagnostico de clima organizacional de esta empresa, muestran que el reconocimiento y la libre asociación son los factores que muestran mayores falencias, las acciones propuestas a continuación proponen una mejora sustancial en ellos.

Tabla 83. Plan de Acción en Reconocimiento y Libre Asociación

Objetivos	Acción a Empezar	Plazo	Recursos	Responsable	Indicador
Diseñar e Implementar sistema de reconocimiento	- Evaluar las necesidades de Reconocimiento de los colaboradores.	1-Mes	-Tiempo -Presupuesto	-Coordinador de Calidad -Gerente	-Índice de producción mensual. -Número de colaboradores satisfechos con su trabajo
	-Crear sistema de reconocimiento y recompensas por logros y desempeño.	1-Mes			
Establecer políticas claras respecto al derecho de la libre asociación	-Socializar las políticas establecidas	1-Mes	-Tiempo -Presupuesto -Papelería	-Gerente -Subgerente -Coordinador de Calidad	-Número de colaboradores satisfechos con su trabajo. Porcentaje de empleados satisfechos por
	-Documentar todas las políticas y normas asociadas al tema	2-Meses			

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

Tabla 83: Continuación (Plan de Acción en Reconocimiento y Libre Asociación)

	-Capacitar a los trabajadores respecto a sus derechos y deberes.	2 Meses			conocimiento de los derechos de la libre asociación
--	--	---------	--	--	---

Fuente: Elaboración propia de la autora basada en encuesta clima organizacional Terminados y Barnizados U.V.S.A.S 2011.

CONCLUSIONES

Para diagnosticar el clima organizacional de la empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, se utilizó la herramienta de medición del profesor Hernán Álvarez Londoño; adaptada por la profesora Mónica García y el profesor Álvaro Zapata “hacia un clima organizacional plenamente gratificante”.

Con esta herramienta se evaluaron 26 factores permitiendo la participación los colaboradores de la organización para determinar cuáles son las causas del porque algunos factores del clima laboral no son gratificantes, de igual manera este instrumento permitió que los colaboradores aportaran posibles soluciones.

Con la aplicación de la encuesta se evaluó el clima organizacional en términos de la percepción de los colaboradores. Los datos obtenidos provienen de una fuente primaria, pues ellos por medio de este instrumento proporcionaron la opinión que tienen acerca del clima organizacional de la empresa para la cual prestan sus servicios y por ende de los factores que lo componen.

Por medio de la evaluación realizada, se han identificado las fortalezas y debilidades que presenta el clima organizacional, aunque éste en total fue calificado como bueno con una calificación cuantitativa de 7,8, esta calificación muestra que la empresa presenta falencias considerables en muchos de los factores de su clima organizacional, en especial en cuanto a reconocimiento y libre asociación, las cuales obtuvieron la calificación más baja.

Se realizó un análisis individual de las variables, con el fin de identificar posibles causas por las cuales obtuvieron su respectiva calificación, además de las posibles soluciones para aplicar las mejoras correspondientes. Posteriormente se agruparon por factores organizacionales con el objeto de ubicar cada variable con sus respectivas causas y soluciones de acuerdo a la parte organizacional a la que pertenece.

Cabe anotar que ninguna de las variables evaluadas obtuvo una calificación excelente, por lo que la empresa deberá adoptar medidas que le permitan mejorar hasta obtener un clima organizacional plenamente gratificante.

Seis de las veintiséis variables evaluadas obtuvieron una calificación regular, estas fueron inducción y capacitación, desarrollo personal y profesional, motivación, socialización, balance vida-trabajo y solución de conflictos; las demás variables se calificaron como buenas, no obstante el rango de calificación no es muy alto, pues oscila entre 7,8 y 9,4, la variable que obtuvo la calificación más alta fue Normas con 9,4.

De acuerdo a lo investigado, la empresa no cuenta con un departamento de Gestión Humana que se encargue de los asuntos del personal, por tanto los procesos y procedimientos que le competen a esta área no están implementados de manera adecuada, lo que se nota en algunas de las falencias que presentan los factores que componen su clima organizacional. Debido a esto los directivos deben empezar por establecer primero, una conciencia directiva sobre la responsabilidad que existe de estimular y exaltar los buenos resultados y también sobre el efecto que el reconocimiento puede desarrollar en el resto del personal. Es importante destacar que reconocimiento no es solo lo concerniente a estímulo monetario ni recompensas económicas, consta además de formas de motivación que incluso tienen cero costo.

Se destaca además que la percepción que tienen los trabajadores acerca de la libre asociación es en algunos casos negativa y en otros se nota el desconocimiento absoluto acerca del tema. Es por esto que se hace necesario que los directivos de la empresa busquen mecanismos de capacitación e información respecto al tema que brinden a los colaboradores conocimiento oportuno y de primera mano de sus derechos como trabajadores, lo cual puede evitar malos entendidos o posibles problemas posteriores.

En cuanto a las variables calificadas como regulares: el balance vida-trabajo, el desarrollo personal y profesional, la motivación, la solución de conflictos, la inducción y capacitación y la socialización, tienen relación entre sí. Es por esto que el plan de intervención propuesto, abarca estos factores enfocado esencialmente al estímulo que se debe aportar a los trabajadores por medio de implementación de sistemas y políticas que permitan su motivación y por tanto su compromiso laboral con la empresa.

Es importante que la empresa adopte medidas de mejoramiento a corto plazo, especialmente en las variables que presentan mayores falencias, de manera que estas mejoras se traduzcan en calidad de servicio y en trabajadores satisfechos y comprometidos con su trabajo.

Las acciones y actividades propuestas en el plan de intervención sirven de guía a los directivos de la empresa para implementar un mejoramiento sustancial a corto plazo, pero en definitiva son ellos quienes de acuerdo a su estilo de gestión y recursos deciden qué plan de acción seguir en busca de lograr los objetivos organizacionales involucrando a la empresa como un todo.

RECOMENDACIONES

A continuación se plantean algunas recomendaciones con el propósito de aportar una guía a los directivos de la empresa Terminados y Barnizados U.V.S.A.S, con el fin de mejorar continuamente y de esta forma brindar un clima organizacional gratificante a sus colaboradores.

- Implementar un sistema de reconocimiento coherente con los objetivos organizacionales que motive el desempeño de los colaboradores y estimule su lealtad y permanencia.
- Destinar presupuesto a mejorar las instalaciones de la planta, especialmente teniendo en cuenta la ventilación, iluminación y comodidad en los servicios sanitarios. Además suministrar a los colaboradores equipos y elementos que faciliten su labor.
- Integrar a todos los colaboradores en los programas de mejoramiento continuo y calidad de servicio.
- Documentar adecuadamente todos los procesos y procedimientos, de manera que los colaboradores tengan una guía permanente en la que se puedan apoyar para la realización de su trabajo.
- Diseñar e implementar un manual de selección y contratación de personal, para todas las áreas.
- Establecer métodos de comunicación interna que permita que los trabajadores adopten sentido de pertenencia adherido a la identidad organizacional.
- Socializar y concientizar acerca de los intereses comunes para los directivos y para los trabajadores, es decir, para la organización como un todo.
- Integrar activamente a todos los colaboradores en los proyectos institucionales.

BIBLIOGRAFIA

ÁLVAREZ LONDOÑO Hernán. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Universidad del Valle, Cali, 1993.

ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante, citado por BEDOYA, María del Pilar y GARCIA, Mónica. Hacia un clima Organizacional Plenamente Gratificante en la División de Admisiones y Registro Académico de la Universidad del Valle. Tesis de Maestría. Cali: Universidad del Valle, noviembre de 1997.

BLANK Bubis León, La Administración de Organizaciones: Un Enfoque Estratégico, Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Artes Gráficas del Valle Ltda. Cali, 2002, Tercera edición.

BRUNET Luc, El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias. Editorial Trillas, enero 1987.

CAMAYO Yunda, Jorge, PRADO Villegas Julio Cesar, Tesis Diagnóstico de Clima Organizacional y Plan de Intervención en el área de Gestión Humana de la empresa Transportes Atlas Ltda. Facultad de ciencias de las Administración, Universidad del Valle, 2007.

CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración. Séptima edición, México DF 2006, P 286.

CHIAVENATO Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Graw – Hill. Interamericana S.A. 2000. Colombia.

CROCE D. María Paola, Guía Laboral. Facultad de Ciencias de la Administración Universidad del Valle. Santiago de Cali 2008.

COLOMBIA. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. Censo Económico: Aspectos económicos de las comunas de Cali. 2005.

COLOMBIA. Departamento Administrativo de planeación Nacional. Aspectos Relevantes de los resultados generales del Censo económico realizado en Cali 2005.

GARCÍA SOLARTE Mónica, Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual, Cuadernos de Administración, núm 42. Julio – Diciembre, 2009, pp. 43-61, Universidad del Valle.

GARCÍA SOLARTE Mónica, Del Clima Organizacional y sus teorías aplicadas a la Organización: Cuadernos de Administración. Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle 2009.

GARY Heil, BENNIS Warren, STEPHENS Debora C. El pensamiento visionario de Douglas McGregor. Oxford University Press México, S.A. de C.V 2002.

GIBSON, Ivancevich, y DONNELLY j, Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos. Editorial MC Graw Hill, Octava Edición, 1996.

KREITNER, R., KINICKI, A. (1997) Comportamiento Organizacional. Madrid. McGraw-Hill.

Likert,R. La organización Humana. Mc: McGraw hill. 1976.

LUNA Manzano, Mónica, Tesis Maestría en Administración de Empresas. Diagnóstico de Clima Organizacional Sulfoquímica, planta Caloto Cauca y su Plan de Mejoramiento. Facultad de Ciencia de la Administración, Universidad del Valle, 2007.

LUTHANS Fred., Comportamiento Organizacional. Undécima edición. MCgraw Hill Interamericana, México D.F 2008.

MENDEZ, Clima organizacional en Colombia, un método de análisis para su intervención, Colección de lecciones de administración. Bogotá Universidad del Rosario. Centro Editorial Rosarista, 2006.

OUCHI, William. Teoría Z. Bogotá. Editorial Norma 1992.

PEREIRO, Jorge. Gestión del ambiente de trabajo en ISO 9001. www.portalcalidad.com. (Citado mayo de 2005).

Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Ed. Prentice Hall, Décimo tercera edición México, 2009.

RODRIGUEZ M, Darío. Diagnóstico Organizacional, sexta edición, Alfaomega, Grupo Editor, México, enero 2005.

SILVA, M.; El clima en las organizaciones: teoría, método e intervención, 1ra edición, Ed. EUB, S.L, Barcelona, 1996.

WENDELL L. French, CECIL H. Bell, Jr. Desarrollo Organizacional. Prentice Hall Quinta Edición, 1995.

www.terminadosybarnizadosuv.com 2011.

Encuesta Diagnóstico Clima Organizacional Terminados y Barnizados UV S.A.S

Datos Generales:

Área o Departamento: _____ **Cargo:** _____ **Antigüedad:** _____
Género: _____ **Edad:** _____ **Nivel Educativo:** _____

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES											
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión 1. MISIÓN La Misión es el propósito fundamental que guía el actuar de la Organización 1.1 ¿Cuál es su grado de contribución a los ejes esenciales de la misión? <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table> No los contribuyo Contribuyo ampliamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones) a) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. b) Desconozco los pilares o ejes esenciales de la Misión de la organización. c) No me interesa conocerlos, ni identificar como aporte a ellos. d) Considero que desde mi cargo no aporte a ninguno de los ejes esenciales. e) No sé cómo medir mi contribución a la misión y sus ejes esenciales. f) Otras causas ¿Cuáles?	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable _____ _____ _____ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
2. PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO El plan estratégico de desarrollo contiene el direccionamiento estratégico de la Institución que permite orientar las acciones hacia la mejora de la prestación del servicio. 2.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, los asuntos estratégicos (calidad y pertinencia, vinculación con el entorno, Modernización de la gestión administrativa y financiera), los objetivos y las políticas de la organización? <table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table> No los conozco Los conozco profundamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto. b) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. c) No conozco el plan estratégico de desarrollo. d) No identifico los cinco asuntos estratégicos. e) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican. f) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente. g) No me interesa conocerlos. h) Otras causas ¿Cuáles?	_____ _____ _____ _____ _____
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Encuesta Diagnóstico Clima Organizacional Terminados y Barnizados UV S.A.S

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES											
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL La estructura organizacional se refiere al esquema formal que configura las jerarquías, relaciones, la comunicación, la autoridad, los procesos de decisión, procedimientos, que permiten o no la integración de individuos y procesos, con el fin de conseguir los objetivos propuestos 3.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la organización? <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">0</td><td style="width: 20px;">1</td><td style="width: 20px;">2</td><td style="width: 20px;">3</td><td style="width: 20px;">4</td><td style="width: 20px;">5</td><td style="width: 20px;">6</td><td style="width: 20px;">7</td><td style="width: 20px;">8</td><td style="width: 20px;">9</td><td style="width: 20px;">10</td> </tr> </table> No lo permite Lo permite	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración. b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización. c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo. d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas. e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.) f) Hay demasiada centralización en la toma de decisiones. g) Otras causas ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
4. COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA Es el grado en el que un colaborador se identifica con su trabajo, participa activamente en él y considera su desempeño en el trabajo importante para su autoestima. Además representa el grado de identificación de cada colaborador con la organización, para ayudar en la realización de aportes a la solución de un problema. 4.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones? <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px;">0</td><td style="width: 20px;">1</td><td style="width: 20px;">2</td><td style="width: 20px;">3</td><td style="width: 20px;">4</td><td style="width: 20px;">5</td><td style="width: 20px;">6</td><td style="width: 20px;">7</td><td style="width: 20px;">8</td><td style="width: 20px;">9</td><td style="width: 20px;">10</td> </tr> </table> No la tengo La tengo siempre	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas. b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión. c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones. d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones. e) Me preguntan pero siento que no tienen en cuenta mis opiniones. f) Otras causas ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Encuesta Diagnóstico Clima Organizacional Terminados y Barnizados UV S.A.S

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES											
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el optimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
5. INFRAESTRUCTURA La infraestructura se refiere al sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una entidad. 5.1 ¿Las instalaciones, equipos de trabajo, y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, y a la vez ser más creativo y productivo? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">0</td><td style="padding: 2px 5px;">1</td><td style="padding: 2px 5px;">2</td><td style="padding: 2px 5px;">3</td><td style="padding: 2px 5px;">4</td><td style="padding: 2px 5px;">5</td><td style="padding: 2px 5px;">6</td><td style="padding: 2px 5px;">7</td><td style="padding: 2px 5px;">8</td><td style="padding: 2px 5px;">9</td><td style="padding: 2px 5px;">10</td></tr> </table> No lo permiten Lo permiten	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Las instalaciones no son seguras. b) Las instalaciones no son funcionales. c) Los servicios sanitarios no brindan la comodidad necesaria. d) Los equipos y elementos de trabajo con que dispongo son escasos y cuando los tengo están obsoletos e) No hay preocupación en la organización por conseguir las mejores y más modernas instalaciones, equipos y elementos. f) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades. g) Otras causas ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
6. COOPERACION La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido, generalmente usando métodos también comunes, en lugar de trabajar de forma separada en competición. 6.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 5px;">0</td><td style="padding: 2px 5px;">1</td><td style="padding: 2px 5px;">2</td><td style="padding: 2px 5px;">3</td><td style="padding: 2px 5px;">4</td><td style="padding: 2px 5px;">5</td><td style="padding: 2px 5px;">6</td><td style="padding: 2px 5px;">7</td><td style="padding: 2px 5px;">8</td><td style="padding: 2px 5px;">9</td><td style="padding: 2px 5px;">10</td></tr> </table> No lo hacen Lo hacen siempre	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas. b) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional. c) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización. d) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo. e) La estructura organizacional no facilita la integración y cooperación. f) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes. g) Otras causas ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Encuesta Diagnóstico Clima Organizacional Terminados y Barnizados UV S.A.S

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES											
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
7. LIDERAZGO El liderazgo se refiere al proceso de coordinar, influir y apoyar a los demás para que trabajen con entusiasmo en favor del cumplimiento de objetivos. 7.1 ¿Considera usted que los altos directivos, son personas motivantes, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, que llevan a lograr los objetivos? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">0</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">6</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">7</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">8</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">9</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">10</td> </tr> </table> No lo es Lo es plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Los Directivos no disponen de tiempo suficiente para nosotros. b) Los Directivos tienen demasiadas personas a cargo. c) Los Directivos simplemente ordenan y no les preocupan estos aspectos. d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tienden a desmotivarnos. e) Los Directivos prestan muy poca atención a nuestras ideas. f) Los Directivos tienden más a la rutina que al cambio. g) Otras causas ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
8. RELACIONES INTERPERSONALES Las relaciones interpersonales se refieren al conjunto de contactos que establecen los seres humanos, como seres sociales, con el resto de las personas, creadas con el fin de trabajar juntos en pro de una meta definida, aportando día a día en la experiencia de crecimiento como individuos. 8.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son cordiales y efectivas y permiten trabajar por los objetivos comunes? <table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center;">0</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">1</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">3</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">4</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">5</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">6</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">7</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">8</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">9</td> <td style="width: 20px; text-align: center;">10</td> </tr> </table> No lo son Lo son plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse. b) Falta respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás. c) Falta solidaridad y apoyo entre las personas. d) Falta cordialidad en el trato. e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar. f) Hay barreras entre los estamentos. g) La arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones. h) Otras causas ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Encuesta Diagnóstico Clima Organizacional Terminados y Barnizados UV S.A.S

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
9. INDUCCION Y CAPACITACION Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los colaboradores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba"). 9.1 ¿Considera usted que los procesos de inducción y capacitación le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a la organización? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo creo Lo creo plenamente	- No hay un sistema bien diseñado y adecuado para la inducción de los colaboradores. - No recibí inducción al ingresar a la organización - La organización tienen procesos de inducción pero no son los adecuados - Otras causas ¿Cuáles?	
10. RECONOCIMIENTO El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos. 10.1 ¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No se les valora Se les valora plenamente	a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la organización. b) No existe un programa de reconocimiento dentro de las políticas de la organización c) A la institucion no le interesa tener un programa de reconocimiento hacia los colaboradores. d) Existe reconocimiento por parte de mi jefe pero no de la organización. e) Otras causas ¿Cuáles?	

Encuesta Diagnóstico Clima Organizacional Terminados y Barnizados UV S.A.S

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES											
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
11. MOTIVACION La motivación se refiere apoyo que brinda la organización a sus colaboradores que los impulsa q comprometerse y esforzarse por tener un mejor desempeño. 11.1 ¿Considera usted que la organización genera mecanismos de motivación que le estimulan a su buen desempeño y compromiso con su trabajo? <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table> No se motiva Se motiva plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	- La organización no genera ningún mecanismos de motivación para con sus colaboradores. - La organización no presta ni interés ni apoyo en sus colaboradores en su puesto de trabajo. - Mi puesto de trabajo (horario, rotación, lugar, etc.), no me motivan. - En general, las condiciones laborales de la organización son inadecuadas y no son motivantes. - Otras causas ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
12. DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL El desarrollo personal y profesional se refiere a la actividad constante del individuo consigo mismo y en relación con los demás para conseguir un óptimo estado físico, mental y espiritual que genere crecimiento y modificación de sus conductas y costumbres, permitiéndole vivir con éxito y satisfacción. 13.1 ¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente, acorde al desarrollo integral? <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table> No lo hace Lo hace siempre	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas. b) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. c) A la organización el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores, no parece preocuparle. d) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional. e) Otras causas ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Encuesta Diagnóstico Clima Organizacional Terminados y Barnizados UV S.A.S

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
13. HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL La higiene y salud ocupacional se refiere a la participación, reconocimiento, <u>evaluación</u> y <u>control</u> de aquellos factores o elementos estresantes y riesgosos del ambiente presentados en el lugar de trabajo, los cuales pueden causar enfermedad, deterioro de la salud, incomodidad e ineficiencia. 14.1 ¿La organización ha diseñado mecanismos que aseguren la adecuada y oportuna prevención de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales, programas de medicina preventiva y programas de higiene y seguridad industrial? 012345678910 No lo ha diseñado Lo ha diseñado plenamente	a) La organización no ha divulgado nada al respecto. b) En la organización no se realizan periódicamente capacitaciones acerca de los riesgos profesionales. c) Desconozco los riesgos profesionales a los cuales está sujeto mi puesto de trabajo. d) No existe un comité o departamento encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización. e) Si existe un comité encargado de reconocer, vigilar y controlar los factores de riesgo existentes en la organización, pero su funcionamiento no es el adecuado. a) Otras causas ¿Cuáles?	
14. EVALUACION DEL DESEMPEÑO La evaluación del desempeño son los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada colaborador de la organización, con la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los colaboradores y fomentar su desarrollo personal. 15.1 ¿Considera usted que el sistema de evaluación del desempeño de la organización es objetivo y constructivo? 012345678910 No lo es Lo es plenamente	b) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada c) Falta objetividad en la evaluación d) La evaluación no se hace en el momento oportuno e) La evaluación no es imparcial f) Más que constructiva, la evaluación es represiva g) Otras causas ¿Cuáles?	

Encuesta Diagnóstico Clima Organizacional Terminados y Barnizados UV S.A.S

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES											
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
15. AUTOEVALUACION Se concibe la autoevaluación como un ejercicio de auto-reflexión valorativa de las acciones teóricas y prácticas desarrolladas por los colaboradores y se asume como un proceso permanente en la medida que no responde a caprichos personales o coyunturales sino, por el contrario, a la conciencia y la voluntad, que deberá valorar de manera individual y colectiva hasta dónde su trabajo está contribuyendo para alcanzar con calidad, los objetivos y los propósitos institucionales establecidos por la organización. 16.1 ¿La organización proporciona métodos de autoevaluación que me permiten mejorar en mi puesto de trabajo? <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; margin-top: 10px;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table> No lo proporciona Lo hace plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) La organización no ha desarrollado un método de autoevaluación para cada puesto de trabajo b) Existen métodos, pero no me interesa su aplicación. c) Los métodos no se han difundido ampliamente. d) No me interesa la Autoevaluación e) Otras causas ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
16. SOCIALIZACIÓN La socialización se refiere a proporcionar la información básica al colaborador sobre los cambios que le permite adaptarse a la organización. 17.1 ¿Considera usted que los procesos de socialización, le permite a los colaboradores adaptarse más fácilmente a los cambios? <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; margin-top: 10px;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table> No lo creo Lo creo plenamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Los procesos de cambio no son socializados con los colaboradores. b) La organización tienen procesos socialización pero no son los adecuados. c) En la organización se implementan los cambios pero no nos preparan para ello. d) Otras causas ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Encuesta Diagnóstico Clima Organizacional Terminados y Barnizados UV S.A.S

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el optimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
17. BALANCE VIDA-TRABAJO El Balance Vida-Trabajo se define como el equilibrio creado fácilmente cuando se programa el tiempo, los intereses y tareas de trabajo personales, frente a los intereses y tareas del campo laboral, sin sobrecargar ninguna de las partes, y estableciendo claramente las prioridades. 18.1 ¿Cree usted que la organización se preocupa por respetar el balance de Vida-trabajo de sus colaboradores? 012345678910 No lo impulsa Si lo impulsa	a) La organización no se preocupa por el Balance Vida-Trabajo de sus colaboradores. b) Los colaboradores no nos preocupamos por tener un balance de Vida-Trabajo. c) Este es un concepto nuevo que no conozco y que por tanto no me afecta. d) Otras causas ¿Cuáles?	
18. ETICA La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones. 19.1 ¿Conozco y aplico los lineamientos éticos (principios y valores) definidos en la organización? 012345678910 No conozco ni aplico Si conozco y aplico	a) Lo conozco pero no se cómo se aplican al desarrollo de mi trabajo b) Solo conozco algunos c) No se ha difundido ampliamente d) No conozco el código de ética e) No me interesa conocerlo f) Otras causas ¿Cuáles?	

Encuesta Diagnóstico Clima Organizacional Terminados y Barnizados UV S.A.S

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
19. NORMAS Las normas se definen como las reglas conocidas, aceptadas y aplicadas que guían la conducta de los colaboradores. 20.1 ¿Conoce y aplica las normas y reglamentos de la organización? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No conozco ni aplico Si conozco y aplico	a) Las normas establecidas en la organización son demasiado rigurosas y obstaculizan, en ciertos sentidos, el buen desempeño de sus colaboradores en sus puestos de trabajo. b) Los reglamentos de la organización no están bien difundidos entre sus colaboradores. c) Las normas y reglamentos cambian en la organización de manera regular, sin previo aviso, y la información acerca de los cambios realizados se demora en difundirse en todos los niveles de la organización (áreas y cargos). d) No existen mecanismos claros que se encarguen de verificar y hacer cumplir las normas en la organización. g) Otras causas ¿Cuáles?	
20. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS Los procesos y procedimientos se definen como la secuencia de acciones o conjunto de actividades encadenadas que transforman unos insumos o recursos en productos o resultados con características definidas, agregándoles valor con un sentido específico para el cliente tanto interno como externo. 21.1 ¿Cree usted que los procesos, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios como para permitirnos trabajar con agilidad y cumplir con los objetivos estratégicos? 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 No lo creo Lo creo plenamente	a) La organización no tiene establecidos los procesos y procedimientos b) La organización no tiene documentados los procesos y procedimientos de acuerdo a las normas c) No conozco a que proceso de la institución corresponden las actividades que ejecuto d) La falta de claridad sobre lo que se desea lograr no ha contribuido a alcanzar los objetivos. e) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad f) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos g) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles. h) Otras causas ¿Cuáles?	

Encuesta Diagnóstico Clima Organizacional Terminados y Barnizados UV S.A.S

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES											
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
21. SOLUCION 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. 22.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas? <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center; width: 150px;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table> No se solucionan Se solucionan satisfactoriamente	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva. b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos. c) Falta comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial. d) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra. e) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses. f) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas. g) Otras causas ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
22. IDENTIDAD 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 colaboradores y el público. De esta identidad dependerá la imagen que nos formemos de la organización. 23.1 ¿Considera que usted tiene una alta identidad e imagen de la organización? <table border="1" style="border-collapse: collapse; text-align: center; width: 150px;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td></tr> </table> Nula Alta	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	- No estoy alineado con la visión, misión y objetivos - No comparto las normas y valores que rigen el comportamiento de las personas dentro de la institución - Considero que la Institución no se preocupa por mejorar el sentido de pertenencia de sus colaboradores. - Considero que la organización no se preocupa por mejorar la imagen. - Considero que la imagen externa que se tiene de la organización no ayuda a generar identidad en los colaboradores. - Otras causas Cuales?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Encuesta Diagnóstico Clima Organizacional Terminados y Barnizados UV S.A.S

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES											
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable											
23. GRUPOS INFORMALES Los Grupos Informales se definen como las alianzas que no tienen una estructura formal ni están definidos por la organización, formados naturalmente por el entorno laboral, por voluntad propia y que surgen en respuesta a la necesidad de contacto social de los colaboradores 21.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales con compañeros de trabajo contribuye a un ambiente laboral favorable? <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; font-size: small;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No considero Si considero	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Creo que las relaciones personales no afectan las relaciones laborales. b) Creo que las actividades informales no me aportan a mi desarrollo personal. c) Considero que los grupos informales generan conflictos que afectan el ambiente laboral. d) La organización no brinda los espacios necesarios para el desarrollo de este tipo de actividades e) Otras causas ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
24. LIBRE ASOCIACION La libre asociación se refiere al derecho de los colaboradores a establecer o incorporarse a organizaciones de su elección sin ninguna autorización previa o interferencia de la organización. 25.1 ¿La organización permite la libre asociación de sus colaboradores a grupos formales según los intereses particulares dentro de la organización? <table border="1" style="width: 100%; text-align: center; font-size: small;"> <tr> <td>0</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td><td>7</td><td>8</td><td>9</td><td>10</td> </tr> </table> No lo permite Si lo permite	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	a) Se desconocen los derechos relacionados con libre asociación b) La organización impide la libre asociación c) No me interesan asociarme a otros grupos formales d) Otras causas ¿Cuáles?	
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			

Encuesta Diagnóstico Clima Organizacional Terminados y Barnizados UV S.A.S

DIMENSION	CAUSAS	SOLUCIONES
Por favor evalúe la dimensión en una escala de 0-10 donde 0 es el valor más bajo y 10 es el óptimo, por favor marque el valor de cualificación que usted considera para la dimensión	Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X las opciones)	Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, la(s) solución(es) que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable
25. TRABAJO EN EQUIPO Son grupos formales que se constituyen para atender las necesidades de la organización, en el se integran los colaboradores para lograr un propósito y unos objetivos. 26.1 ¿La organización impulsa el trabajo en equipo para la consecución de sus objetivos estratégicos? 012345678910 No lo impulsa Si lo impulsa	a) La organización impulsa la conformación de equipos pero no son efectivos. b) La organización no impulsa el trabajo en equipo, prefiere el trabajo individual y por áreas. c) Las personas de la organización no tienen una cultura que permita trabajar en equipo. d) Otras causas ¿Cuáles?	
26. INFORMACION La información se refiere al conocimiento enviado o recibido sobre un hecho o circunstancia que acontece dentro de la organización. 27.1 ¿Considera usted que las herramientas y elementos (internet, teléfonos, radios, carteleros, comunicados, etc.) que se utilizan para la transmisión de la información son efectivos? 012345678910 No lo creo Si lo creo	a) Los medios de comunicación, por donde viaja la información (internet, teléfonos, correo, casillero y/o correspondencia), no son los adecuados. b) Los canales de información utilizados actualmente, permiten la fuga de información. c) El uso de las carteleros no es adecuado (su ubicación, su actualización, su lectura, etc.) d) La información no es suministrada de manera entendible a todos los niveles de la organización. e) La distancia geográfica de las sedes dificulta el flujo adecuado y oportuno de la información. f) Otras causas ¿Cuáles?	