

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN PROTECCIÓN S.A. – SEDE CALI

**PAOLA ANDREA MIRA VERGARA
ANA MILENA RICCI MORALES**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADEMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2009**

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN PROTECCIÓN S.A. – SEDE CALI

**PAOLA ANDREA MIRA VERGARA
ANA MILENA RICCI MORALES**

**Trabajo de grado
Para optar por el título de Administrador de empresas**

**DIRECTOR
CARLOS EDUARDO COBO
Administrador De Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADEMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2009**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Dr. Carlos Eduardo Cobo
Director de Trabajo de Grado

Evaluador 1

Evaluador 2

Cali, mayo 15 de 2009

DEDICATORIAS

A Dios por ser la fuente de mi ánimo, de mis sueños y de mi visión.
A mi madre por su tenacidad, amor incondicional y por creer en mí.
A mi esposo por ser mi compañía, mi respaldo y por luchar junto a mí.

Paola Andrea Mira Vergara

A María Cecilia Ricci Arango, gran corazón, gran soporte.
A John Marín, mi gran amor.

Ana Milena Ricci

AGRADECIMIENTOS

A Nuestras familias por su apoyo, comprensión y acompañamiento constante en todo nuestro recorrido.

A nuestros maestros por su enseñanza, paciencia y esmero.

A nuestro tutor, el Director Carlos Eduardo Cobo por su acompañamiento, orientación y permanencia.

A nuestra alma mater por acogernos, por formarnos

A Dios por su presencia permanente, por ser el gran soporte.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	12
0. INTRODUCCIÓN	13
1. ASPECTOS GENERALES DEL PROBLEMA	14
1.1 DEFINICION Y ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo General	16
1.2.2 Objetivos Específicos	16
1.3 JUSTIFICACIÓN	17
1.4 METODOLOGÍA	18
1.4.1 Fuentes y técnicas para la recolección de información	19
2. MARCO REFERENCIAL	22
2.1 MARCO TEORICO	22
2.1.1 Clima organizacional	23
2.1.2 Funciones del clima organizacional	27
2.1.3 Teorías del clima organizacional	30
2.1.3.1 Teoría del la jerarquía de necesidades de Maslow	30
2.1.3.2 Teoría X Y	32
2.1.3.3 Motivación e higiene	34
2.1.3.4 Teoría del clima organizacional de likert	35
2.1.4 Instrumentos para medir el clima organizacional	37
2.1.4.1 Teoría de John Sudarsky	37
2.1.4.2 Teoría de Litwin y Stringer	39
2.1.4.3 Hacia un clima organizacional plenamente gratificante	42
2.1.5 Otras teorías y modelos para medir el clima organizacional	49
2.1.6 Herramienta aplicada en el área comercial Protección	50
2.2 MARCO CONCEPTUAL	67
2.3 MARCO HISTORICO ORGANIZACIONAL	71
2.3.1 Historia de Protección S.A.	71
2.3.2 Actividad de la empresa	72
2.3.3 Misión	73
2.3.4. Visión	73

2.3.5	Normatividad y leyes	73
2.3.6	Políticas de calidad	74
2.3.7	Objetivos organizacional	74
2.3.8	Principios y valores	74
2.3.8.1	Honestidad y Transparencia	74
2.3.8.2	Compromiso	74
2.3.8.3	Respeto	75
2.3.8.4	Lealtad	75
2.3.8.5	Solidaridad	75
2.3.8.6	Calidad	75
2.3.9	Competencias corporativas	75
2.3.10	Portafolio de productos y servicios	76
2.3.11	Infraestructura administrativa	80
2.3.12	Área comercial	87
3.	RESULTADOS	88
3.1	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	89
3.2	PLAN DE MEJORAMIENTO	111
4.	CONCLUSIONES	118
5.	RECOMENDACIONES	120
	BIBLIOGRAFÍA	121
	ANEXOS	123

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Funciones del clima organizacional	27
Tabla 2 Descripción de la teorías X y Y	33
Tabla 3 Estructura de la herramienta	48
Tabla 4 Nueva escala de calificación	88
Tabla 5 Promedio de calificación de Claridad Organizacional	90
Tabla 6 Promedio de calificación de Estructura Organizacional	91
Tabla 7 Promedio de calificación de Participación	92
Tabla 8 Promedio de calificación de Comportamiento Sistémico	94
Tabla 9 Promedio de calificación de Relación Simbiótica	95
Tabla 10 Promedio de calificación de Liderazgo	96
Tabla 11 Promedio de calificación de Trabajo Gratificante	97
Tabla 12 Promedio de calificación de Desarrollo Personal	99
Tabla 13 Promedio de calificación de Relaciones Interpersonales	100
Tabla 14 Promedio de calificación de Buen Servicio	102
Tabla 15 Promedio de calificación de Solución de Conflictos	103
Tabla 16 Promedio de calificación de Expresión informal positiva	104
Tabla 17 Promedio de calificación de Estabilidad Laboral	105
Tabla 18 Promedio de calificación de Valoración	106
Tabla 19 Promedio de calificación de Salario	107

Tabla 20 Promedio de calificación de Evaluación de desempeño	108
Tabla 21 Promedio de calificación de Selección de personal	109
Tabla 22 Promedio de calificación de Imagen de la organización	109

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Pirámide de jerarquía de necesidades de Maslow	32
Figura 2 Escala de calificación de Litwin y Stringer	42
Figura 3 Organigrama de Protección S.A.	80
Figura 4 Directores o miembros de juntas de Protección S.A.	33
Figura 5 Conformación por comités de Protección S.A.	82
Figura 6 Directivos de Protección S.A.	84

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1 Promedio de calificación general	89
Gráfico 2 Promedio de calificación de Claridad Organizacional	90
Gráfico 3 Promedio de calificación de Estructura Organizacional	91
Gráfico 4 Promedio de calificación de Participación	93
Gráfico 5 Promedio de calificación de Comportamiento Sistémico	94
Gráfico 6 Promedio de calificación de Relación Simbiótica	95
Gráfico 7 Promedio de calificación de Liderazgo	96
Gráfico 8 Promedio de calificación de Trabajo Gratificante	98
Gráfico 9 Promedio de calificación de Desarrollo Personal	99
Gráfico 10 Promedio de calificación de Relaciones Interpersonales	100
Gráfico 11 Promedio de calificación de Buen Servicio	102
Gráfico 12 Promedio de calificación de Solución de Conflictos	103
Gráfico 13 Promedio de calificación de Expresión informal positiva	104
Gráfico 14 Promedio de calificación de Estabilidad Laboral	105
Gráfico 15 Promedio de calificación de Valoración	106
Gráfico 16 Promedio de calificación de Salario	107
Gráfico 17 Promedio de calificación de Evaluación de desempeño	108
Gráfico 18 Promedio de calificación de Selección de personal	109
Gráfico 19 Promedio de calificación de Imagen de la organización	110

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta de opinión diseñada por Litwin y Stringer	116
Anexo B. Herramienta del profesor Hernán Álvarez	119
Anexo C. Tabulado de las encuestas realizadas	140

RESUMEN

La empresa Protección S.A. en su sede de la ciudad de Cali cuenta con un Área Comercial en la que se lleva a cabo el eje principal del negocio a través de unas metas y cuotas de ventas asignadas a cada asesor. En este escenario se ha evidenciado un comportamiento especial del clima organizacional en esta área de la organización, convirtiéndose de esta manera en el objeto de estudio de esta investigación.

El clima organizacional se entiende como el conjunto de factores del medio ambiente determinantes en el desempeño de las labores de los colaboradores en una organización pues incide directamente en el comportamiento y actitud de las personas en el trabajo. Para medir su condición en las organizaciones varios autores han planteado diversos métodos, sin embargo, para este estudio se ha escogido como instrumento de medida, el formulario diseñado por el profesor Hernán Álvarez, el cual originalmente plantea un análisis a 24 factores de los cuales se han escogieron 18 factores que se consideraron importantes para cumplir los objetivos planteados en este análisis.

Al aplicar la herramienta de medición del clima organizacional a treinta (30) ejecutivos comerciales del Área Comercial de Protección S.A. - Sede Cali, se observó que a pesar de los altos niveles de estrés que se vive en las ventas factores como la estabilidad laboral, desarrollo personal, salario, selección de personal entre otros conllevan a los empleados de esta área de la organización a percibir un clima organizacional favorable y a pesar que se encontraron factores con calificaciones regulares como la solución de conflictos, evaluación de desempeño, etc. Se concluye que los ejecutivos comerciales consideran que en su área de trabajo existe un clima organizacional propicio para su desarrollo integral.

0. INTRODUCCIÓN

La administración tal y como la conocemos hoy, es el resultado histórico integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros, algunos filósofos, otros físicos, economistas, estadistas y otros, entre los que se incluyen empresarios que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividad.

Existen diversos enfoques desde los cuales la teoría administrativa permite cada día aplicar nuevos elementos en la elaboración de metodologías psico-sociales que desde lo científico aporten a la administración de organizaciones, una perspectiva profunda y detallada que cada vez y con mayor precisión, logre identificar desde la percepción de los miembros de una organización, cuales son los factores y estructuras del sistema organizacional que dan lugar a un determinado clima organizacional.

El Clima Organizacional es un indicador de la gestión al interior de la empresa, es un claro diagnóstico de cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que la empresa implementa y cómo los observan los colaboradores. Esta retroalimentación aporta de manera significativa a los Planes de Acción, Productividad y Desarrollo de la Organización; e influye directamente en sus resultados. Herramienta clave para los procesos de Certificación de la Calidad.

Al aplicar un sistema de información para la evaluación del clima organizacional se debe tener presente que se está llevando a cabo una medición de problemas no estructurados, signados por las imprecisiones y ambigüedades implícitas en la naturaleza de lo que pretende medirse, por ello, los modelos, técnicas y/o metodologías de medición tienen que ser lo más apropiadas posibles para poder medir este tipo de problema, cada una adaptada a la organización que se pretende estudiar ya que cada una posee su propia personalidad.

En virtud de lo antes citado nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será conocer cómo y dónde se encuentra ubicado el clima organizacional en el departamento comercial de la empresa Protección S.A. - Sede Cali Desarrollaremos un estudio que nos permita ubicar cuales son los puntos críticos que afectan al personal y corregir a tiempo aquellos factores que puedan afectar su motivación o desempeño.

Este trabajo monográfico de tipo descriptivo pretende a través del recurso académico y bibliográfico aprovechar los aportes teóricos, administrativos y de gestión humana logrados durante la carrera, para sustentar el desarrollo del objetivo principal de esta investigación a fin de destacar la importancia del clima organizacional como vehículo que conduce la organización hacia el éxito integral; concepto que resulta muy valioso al momento de respaldar un estudio de clima organizacional si se tiene en cuenta que la

administración de personal debe sustentar su accionar en la teoría administrativa, que es a quien pretende beneficiar con sus proyectos en el área de recursos humanos.

1. ASPECTOS GENERALES DEL PROBLEMA

1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA: ANTECEDENTES, FORMULACION Y DESCRIPCION

La organización Protección S.A., en su sede de la ciudad de Cali, se encuentra conformada por un área administrativa y un área comercial. En su área comercial se desarrolla todo el eje principal del negocio, a través de estrategias como la colocación de cuotas de ventas y metas a los ejecutivos comerciales que van de acuerdo con su nivel en la organización y con la segmentación de los clientes.

Este sistema de medición de los empleados, es causante de muchos logros para la organización pero a la vez, es un inconveniente para que se desarrolle un clima óptimo en la organización. Esto se evidencia en los comportamientos de los empleados, que normalmente se quejan de altos niveles de estrés, inconformidades con sus superiores y compañeros. Considerando que la palabra estrés se utiliza para describir los síntomas que se producen en el organismo ante el aumento de las presiones impuestas por el medio externo o por la misma persona.

El estrés orientado a metas es un valioso instrumento de motivación que puede convertir a las personas en exitosas y productivas pero también puede sumirlos en la depresión y afectar directamente su salud.

Entre los factores más comunes que causan estrés, se encuentran tres: los propiciados por el medio ambiente, los originados en los centros laborales y los que son causados por la naturaleza misma de la persona.

El estrés originado por los centros laborales es aquel que está directamente relacionado con la investigación a realizar dentro del área comercial de Protección S.A. – Sede Cali. Las fuentes de estrés en el ambiente laboral pueden ser debidos a la incongruencia en la conducta gerencial, la amenaza de despidos masivos, el cambio de jefe, comunicación deficiente, cambios constantes en los procesos de trabajo, falta de control en las cargas de trabajo, falta de claridad respecto a las expectativas del puesto, sistemas de reconocimiento inadecuados, falta de apoyo del jefe, formas inadecuadas de implementar el cambio en la organización, y las relaciones interpersonales deficientes¹.

Cabe decir, que la tolerancia al estrés y las formas de reaccionar varían en cada individuo según su personalidad y carácter. Sin embargo, cambiar de actitud y de forma de pensar constituye el primer paso hacia la solución de los problemas asociados con el estrés,

¹ www.sht.com.ar/articulos/Estreslaboral,¿enfermedadocualidad?

debido a que, la mayoría de las veces, no es posible cambiar el comportamiento de los demás ni modificar el entorno.

Con este estudio se pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Cuál es la realidad del clima organizacional del personal del área comercial (Directores Comerciales, Ejecutivos y Asesores) de la empresa Protección S.A. – Sede Cali y cuáles son las causas que están determinando esa realidad?

¿Cuáles podrían ser algunas de las soluciones más apropiadas para mejorar el clima organizacional del personal del área comercial de la empresa Protección S.A. – Sede Cali?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar el clima organizacional del personal del área comercial de la empresa Protección S.A. – Sede Cali y diseñar un plan de mejoramiento para este.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aplicar una encuesta en donde se conozca la situación actual del clima organizacional a partir de una muestra de 30 empleados del Área Comercial de la empresa Protección S.A. – Sede Cali.
- Establecer, a partir del marco teórico del clima organizacional, el modelo de análisis a usar para diagnosticar el clima organizacional.
- Analizar los resultados de la encuesta aplicada al personal comercial.

1.3 JUSTIFICACIÓN

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

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

Por tal razón se ha realizado un estudio de clima organizacional en la parte comercial de la empresa protección S.A. – Sede Cali. Esta empresa está ubicada en el puesto 3 de una lista de empresas a nivel nacional que fueron encuestadas para determinar cual tiene el mejor clima de trabajo y son consideradas como los mejores lugares para trabajar. Sin embargo como en toda organización la parte comercial tiene unas variables implícitas que causan dificultades y problemas a la hora de exigir los mejores resultados, como lo son la motivación, la recompensa y el conflicto. Este es el punto clave que se pretende analizar, medir y evaluar para poder ofrecer una solución o recomendación certera para que su ambiente de trabajo sea mejor al ya citado. Como se sabe el personal comercial tiene el índice de rotación más alto en la compañías y todo es debido al nivel tan alto de presión, seguimiento, evaluación y necesidad económica ya que estos son los cargos que mas variación salarial tienen, pues la mayor parte de su ingreso depende del resultado de sus ventas.

Se realiza este estudio porque se quiere encontrar los puntos o variables claves para que los empleados comerciales de la empresa den lo mejor de sí. Para esto se estudiara el conocimiento que tienen de la empresa, el compromiso que tienen con ella, las actitudes que tienen hacia su puesto, la supervisión, las recompensas financieras, las condiciones de su puesto, la relación con los compañeros de trabajo, las actitudes hacia las oportunidades de ascenso, la medición, entre otros.

1.4 METODOLOGÍA

El estudio “ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DEL AREA COMERCIAL DE PROTECCIÓN S.A. – SEDE CALI” fue de tipo descriptivo - diagnostico, cuyo propósito fue identificar los comportamientos sociales, la aceptación del liderazgo, la motivación frente al trabajo, las percepciones, la toma de decisiones y las necesidades que los rodea.

Fue una investigación inicial y preparatoria que acudió a técnicas específicas en recolección de información, como la observación y los cuestionarios. Para finalmente tabular y analizar los datos reunidos y descubrir el clima organizacional en que se encuentran y generar recomendaciones.

DEFINICION DEL UNIVERSO

El universo del presente estudio lo constituyen 130 empleados que corresponden al área comercial de la empresa Protección S.A en la región suroccidente.

MUESTRA E INSTRUMENTO

El tipo de muestra es aleatorio simple, de selección sistémica. Teniendo como fuente primaria de información el listado oficial emitido por el área de recursos humanos de la organización.

El tamaño de la muestra es definido siguiendo los lineamientos dados por William Cochran² con la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 PQ}{d^2}$$

En donde:

N= Tamaño de la muestra

Z = Nivel de significancia o máxima probabilidad = 1.96= 2

P= % del fenómeno principal a estudiar. Basados en la hipótesis de que el clima organizacional en la empresa Protección S.A (área comercial) es plenamente gratificante, se considera a P como el 90%.

Q= 100%-P= 100%-90%= 10%

d= Máxima diferencia entre el porcentaje de la muestra y el universo.

² William Cochran (1971) “TECNICAS DE MUESTERO”

Entonces:

$$d^2 = 1.96 \times 48.17$$

30

$$d^2 = 3.1\%$$

El instrumento de recolección de la información, es el propuesto por el profesor Hernán Álvarez de la facultad de administración de la Universidad del Valle en su modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante.

De 130 personas que conforman el área comercial en la regional suroccidente de la empresa Protección S.A se entrevistaron a 30 personas, en las que están incluidos: gerentes, directores comerciales, ejecutivos y asesores de venta.

El desarrollo del estudio se llevo a cabo en varias etapas:

a. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información será recogida mediante la aplicación del instrumento a los funcionarios seleccionados, en un día y hora determinada, convocados mediante una comunicación suscrita por la directora comercial MARIA CECILIA RICCI donde expone el objetivo de la investigación.

b. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

Recogida la información, cada instrumento será revisado cuidadosamente identificando las fallas e inconsistencias presentadas, depurando los datos de tal forma se garantice una suficiente y confiable información. Estos datos serán codificados y procesados en la computadora.

c. PLAN DE ANÁLISIS Y PERFIL DEL DIAGNOSTICO

Luego de obtener la información recopilada por medio del diligenciamiento de las encuestas, analizaremos cada factor encuestado conforme sus resultados y su aplicabilidad teórica. En primera instancia calcularemos el promedio de la calificación de toda nuestra muestra para tener un panorama general de la investigación; luego, entraremos al análisis individual de cada factor en donde utilizaremos cuadros y graficas para demostrar de manera más competa cada resultado.

d. DIAGNOSTICO GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Se realizara un diagnostico general del clima organizacional identificando fortalezas y debilidades con base en la calificación asignada y las causas enunciadas en cada factor. Para terminar cerraremos nuestra investigación con unas conclusiones generales, unas

recomendaciones y un plan de mejoramiento que conseguirá que la empresa se acerque cada día más a tener y conservar un clima organizacional plenamente gratificante.

1.4.1 Fuentes y técnicas para la recolección de información

Como la información es la materia prima por la cual puede llegarse a describir y explicar hechos que definen el problema de investigación, se recurrirá a:

Fuentes primarias: es toda la información oral o escrita que es recopilada directamente a través de relatos o escritos, implementando las siguientes técnicas de recolección de datos:

Observación: a través de la observación se puede captar la realidad que lo rodea, que luego organiza intelectualmente. La observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación³. A la vez, esta observación será participante directa, porque forma parte activa del grupo, obteniendo la información necesaria con el fin de conocer sus comportamientos para diseñar y formular alternativas que permitan corregir las falencias encontradas en el área de comercial.

Encuestas: Se hace por medio de formularios, los cuales permiten el conocimiento de las motivaciones, actitudes y opinión de los individuos con relación al clima organizacional. En Protección S.A. – Sede Cali específicamente en el área comercial se les aplicó el instrumento del profesor Hernán Álvarez Londoño, con el fin de recolectar toda la información pertinente y de esta manera evaluar la realidad del clima organizacional en que se encuentra, y posteriormente formular un plan de mejoramiento.

Como se señala en el marco teórico, este formulario consta de 24 factores, pero para este estudio se utilizaron 18 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan el ambiente de trabajo.

Con esta herramienta, se realizó un censo con una muestra de 30 personas una vez realizadas las encuestas se procedió a la evaluación y análisis a través de las diferentes etapas que a continuación se presentan:

1. Verificación total sobre el adecuado diligenciamiento de cada una.
2. Tabulación en donde se definió y se valoró cada una de las calificaciones posibles entre cero (0) y diez (10).

³ SABINO Carlos A. Proceso de investigación. Bogotá. El Cid. 1980. P. 155

3. Se graficaron los resultados obtenidos en la tabulación realizada, con el fin de facilitar la identificación rápida de la distribución de las respuestas de las personas encuestadas y el análisis.

2 MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

El marco teórico que se desarrolla a continuación abarca las teorías y los análisis correspondientes a algunos modelos desarrollados sobre clima organizacional, de tal manera que se dé lugar a una imagen más clara acerca de la importancia de este concepto y se convierta en una herramienta o instrumento para los interesados en las diferentes problemáticas de las empresas y del recurso humano que la conforman.

Las empresas u organizaciones son entes sociales en busca de un objetivo común, y para el logro de estos se establecen las metas o los pasos que se llevarán a cabo para el buen funcionamiento de la empresa. El establecimiento de las metas es un proceso muy complejo, ya que las metas de alta dirección deben combinarse con la de los empleados, cuyas necesidades psicológicas, sociales y económicas no pueden estar ausentes en las organizaciones. Además es probable que deban establecerse metas individuales, grupales y organizacionales: para que sea posible instaurar un sistema social eficiente es necesario proceder a la integración sustancial de esas metas.

Las organizaciones cumplen sus metas mediante la creación, comunicación y operación de un sistema de comportamiento organizacional. Para tener éxito, sin embargo, es preciso que se les cree concienzudamente y se les examine y actualice con regularidad a fin de que estén en condiciones de enfrentar nuevas y emergentes circunstancias. Los propósitos básicos de los sistemas de comportamiento organizacional son identificar y después contribuir a manejar las principales variables humanas y organizacionales que afectan a los resultados que las organizaciones pretenden alcanzar. Los resultados finales suelen medirse en diversas modalidades de tres criterios básicos: desempeño (calidad de los servicios, nivel de servicio al cliente), satisfacción de los empleados (bajos niveles de ausentismo, impuntualidad, etc.), crecimiento y desarrollo personal (adquisición de conocimientos y habilidades).

Y es aquí donde el clima organizacional, juega un papel importante en la organización pues es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que le trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral⁴. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo,

⁴ GONCALVES Alexis. Fundamentos del Clima Organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) 2000.

estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

2.1.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral. Este es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.)
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.)
- Factores que son consecuencias del comportamiento de los individuos en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás, etc.)

El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros⁵. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros y,

⁵ IDALBERTO Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 2001.p. 86

desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades, pues el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

Se pueden señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto de Clima Organizacional:

- Francis Cornell (1955)⁶, aspirando precisar el concepto, define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles, o en relación a los otros participantes. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.
- Argyris (1957)⁷, hace énfasis en el desarrollo de una atmosfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, identificarlo y emplear los recursos para resolverlo.
- Sells (1960)⁸, afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.
- Mc Gregor (1960)⁹, desarrolla lo que denomina “el clima gerencial”, definido en términos de las manifestaciones derivadas del hecho de asumir la gerencia. Hace énfasis en el “Clima Psicológico de la relación”
- Blake y Mounton (1973)¹⁰, contemplan la necesidad de un concepto general del clima organizacional.
- Forehand y Gilmer (1964), definen el clima organizacional como un conjunto de características que describen una organización, que la distinguen de otras organizaciones que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de la gente de la organización.

Identificaron como dimensiones del clima: el tamaño de la organización, su estructura, la complejidad de los procesos y el estilo del liderazgo. Igualmente apuntaron que tanto los observadores de organizaciones como sus integrantes presentan percepciones diferentes del clima organizacional.

⁶ Cornell, F (1955). “Socially Perceptive administration”

⁷ Argyris Chris (1957). “The individual and organization: Some problems of mutual adjustment”

⁸ Sells (1960). “Attitudes, Encyclopedia of Educational Research’s”

⁹ Mc Gregor, Douglas (1960). “The Human side of Enterprise”

¹⁰ Blake, Mounton (1973). “El modelo del cuadro organizacional Grid”

Su investigación se dirigió a determinar que el clima organizacional es multidimensional y que es una característica inherente a toda la organización.

- Atkinson (1964), crea un modelo con el cual explica la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las expectativas despertadas en la relación como un elemento moldeador del clima organizacional.
- Mc Clelland y Atkinson (1968)¹¹, enfatizan que las motivaciones sociales, es decir, la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación, son factores que inciden en el desarrollo del comportamiento del individuo y que presumiblemente influyen en su percepción del clima organizacional.
- Barker (1968), teorizo que la percepción del ambiente interno de la organización, o clima organizacional, tiene gran influencia en educar los patrones de comportamiento de los individuos. De acuerdo con su visión, la influencia del ambiente interno percibido es tan grande que tiende a sobrepasar muchas diferencias individuales. El resultado es que las personas tienden a exhibir patrones de conductas que son tan regulares y distintas, que se tienden a ver como pertenecientes a esas organizaciones. Barker concluye afirmando que es mejor hablar de *escenarios de conductas* para entender el comportamiento en las organizaciones, entendiendo como escenarios de conducta a todo el complejo físico y psicológico con el cual la gente está en constante interacción.
- Tagiuri y Litwin (1968)¹², definen el clima organizacional como una cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de una organización, que es experimentado por sus miembros, influye en sus conductas y puede ser descrito en término de los valores de un grupo particular o de características o atributos de una organización.
- Pace (1968)¹³, entiende el clima organizacional como un patrón de características organizativas en relación a al calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.
- Campbell y colaboradores (1972)¹⁴, describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización en particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Según estos autores, para el miembro individual en la organización el clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas

¹¹ Mc Clelland D.C (1968). “La sociedad ambiciosa”

¹² Tagiur, R y Litwin, H (1968). “Organizational Climate: Exploration of a concept”

¹³ Pace, C.R (1968). “ The measurement of college environments”

¹⁴ Cambell, J.P y colaboradores (1972). “Magnagerial Behavior, Performance and effctiviness”

que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. Consideran, igualmente, a las *percepciones individuales como elementos críticos del clima*. Estas percepciones son las que gobiernan el comportamiento de sus miembros. El clima como tal, es considerado una variable situacional o un efecto principal.

- Pritchard y Karasick (1973)¹⁵, definieron el concepto de clima organizacional como una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización, que la diferencia de otras y que resulta del comportamiento de sus miembros, especialmente del comportamiento de la alta gerencia. Afirman, igualmente, que como esa cualidad relativamente duradera es percibida por los miembros de la organización, el conocer cómo es esa percepción sirve como base para interpretar las situaciones y se convierte en una fuente de presión para orientar las actividades de la organización.
- Dubrán (1974)¹⁶, postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta *estructura psicológica* de las organizaciones. Para este autor, el clima es la “sensación”, la “personalidad”, el “carácter”, del ambiente interno de la organización.
- Scheneider y Hall (1975)¹⁷, describen el clima organizacional como un conjunto de *percepciones globales* de los individuos sobre su medio interno organizacional. Este conjunto de percepciones *refleja una interacción entre las características personales y las características de la organización*. El individuo al formar su percepción del ambiente interno actúa como un procesador de la información que usa en relación con los eventos y características de la organización y sus propiedades o características como perceptor, tales como valores o actitudes. El clima organizacional entonces, es concebido como la evaluación de eventos basados en la interacción entre eventos reales y su percepción, y como una variable interviniente que es causada por experiencias discretas, tanto de la organización como del individuo, y que a su vez causan comportamiento. Lo importante para el individuo será en este orden de ideas, cómo percibe su ambiente de trabajo o estudio y no como otros prefieren describirlo o interpretarlo.

¹⁵ Pritchard, RD y Karasick BM (1973). “The effect organizational climate on managerial job satisfaction”

¹⁶ Dubrán, A.J (1974). “Fundamental of organizational behavior”

¹⁷ Scheneider, B y Hall, D.T. (1975). “Toward Specifying the concept of the work climate”

- Buchanam (1980)¹⁸, realiza un recuento histórico de los aportes más significativos al término, partiendo de su identificación con la atmosfera del grupo o de la organización.
- Owens (1981)¹⁹, señala varios vocablos que se utilizan para delimitar el concepto de clima organizacional, a saber: sentimiento, atmosfera, cultura, ambiente interno, genio o tono del ambiente psicológico interno de una organización. Sin embargo, aclara que el término de *clima organizacional* está siendo utilizado cada día más para referirse al *contexto psicológico* donde la conducta organizacional ocurre.

Gibson y colaboradores (1984)²⁰, realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos, combinadas, que se dan en una organización. Es decir, que lo que los involucrados consideran que lo que es *el clima de una organización es la percepción que tienen de todas sus partes*. El que consideren a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, sus puestos, la toma de decisiones y la comunicación organizacional. El clima organizacional, entonces, vendría a ser una descripción taquigráfica de la organización. hecha por el involucrado desde su percepción.

2.1.2 Funciones del clima organizacional²¹

Tabla N° 1 Funciones del clima organizacional

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.

¹⁸ Buchanam, M (1980). "El clima organizacional, diagnostico realizado en dos organizaciones del país". Tesis Universidad Simón Bolívar. Caracas.

¹⁹ Owens, R.G. (1981) "Organizational Behavior in Education"

²⁰ Gibson, J y colaboradores (1984). "Organizaciones: Estructura y procesos"

²¹ LITWIN George H. y STRINGER Robert A. Motivación y Clima Organizacional. 1968

3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la

	permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

2.1.3 Teorías del clima organizacional

2.1.3.1 Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow: entendiendo el clima organizacional como El una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual, es necesario resaltar la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow²².

El concepto de jerarquía de necesidades de Abraham Maslow permite adentrarse en las causas que mueven a las personas a trabajar en una empresa y aportar parte de su vida a ella.

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menor prioridad.

Esta teoría define que al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción.

De acuerdo con la estructura ya comentada, las necesidades identificadas por Maslow son:

Necesidades Fisiológicas:

Estas necesidades se encuentran en la cima de la pirámide y constituyen la primera prioridad del organismo y están directamente relacionadas con la supervivencia. Cuando estas no están satisfechas se puede sentir enfermedad, irritación, dolor, malestar, etc. Estas sensaciones se necesitan aliviar cuanto antes para establecer el equilibrio y pensar en otras cosas.

Necesidades de Seguridad:

Estas necesidades se encuentran directamente relacionadas con la estabilidad, el orden y la protección. Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad.

²² MASLOW A. Motivacion y Personalidad. New York: Harper & Row.p. 145

Necesidades Sociales:

Los seres humanos tienen un deseo a pertenecer a un grupo y a ser parte de una sociedad en la que pueda ser aceptado. Por esta razón estas necesidades tienen relación con el deseo que tiene el individuo de sentirse aceptado, amado, y el de vivir en comunidad. Estas necesidades satisfechas el proporcionan al individuo una alta autoestima.

Necesidades de Reconocimiento o Autoestima:

Se les conoce como las necesidades del ego o de la autoestima. Involucra dos factores: la del individuo sentirse capacitado para alcanzar algo y la de reconocimiento por parte de las demás personas. Estas necesidades se relacionan directamente con la autovaloración, el respeto a sí mismo y el poder.

Necesidades de Autorrealización:

Estas necesidades se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel de la pirámide, el ser humano requiere trascender, dejar huella, hacer realidad sus planes y desarrollar sus competencias y capacidades al máximo.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow guarda una estrecha relación con el clima organizacional pues en muchas organizaciones se intenta administrar el recurso humano sin tener en cuenta sus necesidades más básicas. Por esta razón en muchas organizaciones, los colaboradores solo se dedican a pensar en sus necesidades más básicas y se concentran en la realización de sus labores pero cuando salen a flote sus demás necesidades se ve afectada la productividad en las organizaciones y por ende el ambiente de trabajo varía para convertirse en un ambiente tenso y lleno de presión.

Figura N° 1. Pirámide Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Administración de Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato.

2.1.3.2 Teoría X y Y²³:

Esta teoría son dos maneras excluyentes de percibir el comportamiento del ser humano adoptado por los directivos para motivar a los empleados y obtener una alta productividad.

Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

McGregor afirma que al administrar una organización se pueden asumir dos posturas, dos conjuntos de supuestos.

Teoría X

En esta teoría se asume que los seres humanos tienen una tendencia al ocio y una aversión natural al trabajo. Según esta teoría, el individuo evitara cualquier responsabilidad, tiene poca ambición y quiere seguridad por encima de todo, por ello es necesario que lo dirijan, en consecuencia los dirigentes asumen un liderazgo autoritario.

²³ MCGREGOR Douglas. El lado humano de las organizaciones. Santafe de Bogota: Mc Graw – Hill. 1998. P. 33-34

Teoría Y

Esta postura es opuesta a la Teoría X. McGregor considera que las personas pueden aplicarse al trabajo con una alta naturalidad, pueden auto controlar su trabajo, asumir responsabilidades, desarrollar la creatividad y la imaginación.

Para los directivos que asumen esta postura es fácil considerar que los empleados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Conforme a lo anterior, la Teoría Y establece que no es necesaria la coacción, la fuerza o las amenazas para que los individuos se esfuercen por conseguir los objetivos de la empresa simplemente los trabajadores se comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización.

Tabla N° 2. Descripción de las teorías X y Y

	TEORIA X	TEORIA Y
CARACTERISTICAS	- La mayoría de la gente debe ser controlada y amenazada con castigos para que se esfuercen en conseguir los objetivos de la empresa. -Prefiere ser dirigido, no quiere asumir responsabilidades. -Es perezoso. -Busca ante todo su seguridad. -Su única motivación es el dinero	-El esfuerzo físico y mental en trabajo es tan natural -No es necesario la coacción, la fuerza o las amenazas de la empresa. -Los trabajadores se comprometen en la realización de los objetivos empresariales por las compensaciones asociadas con su logro -La gente esta motivada y tiene capacidad para asumir responsabilidades hacia los objetivos organizacionales.

		-La mayoría de las personas poseen un alto grado de imaginación, creatividad e ingenio que permitirá dar solución a los problemas de la organización.
ESTILO DE LIDERAZGO	• Autoridad formal • Marca tiempos de realización de trabajos. • Dicta normas a seguir. • Se maneja alta presión. • Autoritarismo	• Dirección participativa. • Se brinda confianza, información y formación. • Fácil participación de los empleados en la toma de decisiones.

2.1.3.3 Motivación e Higiene

El psicólogo Frederick Herzberg propuso la teoría de la motivación – higiene²⁴.

Es la creencia que la relación individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia este trabajo puede determinar el éxito o fracaso del individuo, Herzberg investigó la pregunta ¿Qué desea la gente de su puesto? A partir de la información tabulada, concluyó que las respuestas que daba la gente cuando se sentían bien en su puesto eran significativamente diferentes de las respuestas que daban cuando se sentían mal. Para el los factores intrínsecos como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos y el reconocimiento están relacionados con la satisfacción en el puesto. Cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir estas características a ellos mismos. En cambio, cuando estaban insatisfechos, citaban factores extrínsecos como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo.

Para Herzberg, lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción, como se creía tradicionalmente, la eliminación de las características insatisfactorias de un opuesto no necesariamente lo convierte en satisfactorio. El propone que sus resultados indican que lo opuesto a satisfacción es no satisfacción, y lo opuesto a insatisfacción es no satisfacción²⁵.

²⁴ HERZBERG F., MAUSNES B. y SNYDERMAN B. La motivación para trabajar. New York: Wiley. p. 435.

²⁵ HERZBERG Frederick. Teorías de la satisfacción y la motivación. Word Publishing. P. 368.

Según Herzberg, en el libro “Teorías de la satisfacción y la motivación”, los factores que llevan a la satisfacción en el puesto son separados y distintos de aquellos que conducen a la insatisfacción en el puesto. Por tanto, los administradores que procuran eliminar factores que crean la insatisfacción en el puesto pueden traer la paz, pero no necesariamente la motivación, es decir, que están aplacando a su fuerza de trabajo, en lugar de motivarla. Herzberg indica que características como las políticas y la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo y los sueldos pueden conceptuarse como factores de higiene. Cuando son adecuados, la gente no estará insatisfecha; sin embargo, tampoco estará satisfecha. Si se desea motivar a la gente en su puesto, Herzberg sugiere dar énfasis a los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el crecimiento, pues estas son características que las personas encuentran intrínsecamente gratificantes.

2.1.3.4 Teoría del clima organizacional de Likert

La teoría del clima organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales de los mismos. Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

1. Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes.
2. Variables intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la organización.
3. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos para la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

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

1. Clima de tipo autoritario.
 - 1.1. Sistema I. Autoritario explotador.

- 1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.
- 2. Clima de tipo participativo.
 - 2.1. Sistema III. Consultivo
 - 2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, sistema I autoritario explotador se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los supervisores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El sistema II autoritario paternalista se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, Sistema III, Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción y delegación entre ambas partes. Esta atmosfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

En el sistema IV, participación en grupo, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma Vertical – Horizontal - Ascendente – Descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor – supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I Y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III Y IV corresponden a un sistema abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Likert diseño un cuestionario para medir el clima organizacional considerando aspectos como:

- (a) Métodos de mando: manera en que se dirige el liderazgo para influir en los empleados.

- (b) Características de las fuerzas motivacionales: estrategias que se utilizan para motivar a los empleados y responder a las necesidades.
- (c) Características de los procesos de comunicación: referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- (d) Características del proceso de influencia: referido a la importancia de la relación supervisor- subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- (e) Características del proceso de toma de decisiones: pertenencia y fundamentación de los insumos en los que se basan las decisiones, así como la distribución de responsabilidades.
- (f) Características de los procesos de planificación. Estrategia utilizada para establecer los objetivos organizacionales.
- (g) Características de los procesos de control: ejecución y distribución del control en los distintos estratos organizacionales.
- (h) Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento: referido a la planificación y formación deseada.

El instrumento desarrollado por Likert busca conocer el estilo operacional, a través de la medición de las dimensiones ya citadas.

La metodología para aplicar el instrumento está fundamentada en presentar a los participantes varias opciones por cada concepto, donde se reflejara su opinión en relación a las tendencias de la organización (ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo).

Algunas de las críticas más encontradas para este modelo son:

- Es demasiado largo para responder
- Difícil comprensión
- Escala de respuesta muy amplia
- No es entendible por todos los estratos de la organización

El modelo de Likert es utilizado en una organización que cuenta con un punto de partida para determinar (a) el ambiente que existe en cada categoría; (b) el que debe prevalecer; (c) los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional deseado.

2.1.4 Instrumentos para medir el clima organizacional

2.1.4.1 Teoría de John Sudarsky

El profesor John Sudarsky desarrollo un modelo para medir el clima organizacional basándose en la metodología motivacional de Mc Clelland y Atkinson. En donde se plantea

básicamente que el hombre trabajador tiene la necesidad de satisfacer 3 tipos de necesidades básicas: de logro, poder y de afiliación. Estos son básicamente deseos de recompensa, de pertenecer a un grupo y de controlar a los demás.

Dentro del modelo el clima organizacional se define como:

“El reflejo de una situación grupal de motivación que se traduce en diferentes necesidades sociales. Esta situación grupal está influida dentro de la organización por elementos como las políticas, las prácticas administrativas, la tecnología y la toma de decisiones.”

El modelo evalúa las siguientes variables:

1. **Responsabilidad:** Mide grado de autonomía de los trabajadores sin necesidad de consultar a los superiores.
2. **Conformidad:** Mide el nivel de aceptación del personal hacia las limitaciones externas.
3. **Recompensa:** Mide el nivel con el que los trabajadores sienten que es recompensado su trabajo.
4. **Normas de excelencia:** Mide la importancia que se le da en la organización al trabajo con calidad.
5. **Claridad organizacional:** Mide el nivel con que los trabajadores sienten la claridad de la misión y los objetivos de la organización.
6. **Calor y apoyo:** Grado que se le da a la amistad.
7. **Salario:** Mide el sentimiento de las personas en cuanto a la cantidad de su salario.
8. **Seguridad:** Mide el sentimiento de las personas en cuanto a la seguridad física, social, psicológica y estabilidad laboral.

Las dos últimas fueron diseñadas específicamente para el territorio colombiano. El cuestionario consta de noventa preguntas que se responden falsos o verdaderos, el cual recibe el nombre de prueba tecla.

Críticas al modelo:

- No permite respuestas intermedias.
- Las situaciones que se plantean son extremas.
- No ofrece la posibilidad de dar soluciones al problema.
- No detecta la causa de los problemas.
- No permite un análisis cuantitativo.

Ventaja:

- Toma en cuenta la realidad colombiana.

2.1.4.2 Teoría de Litwin y Stringer²⁶

De todos los enfoques sobre clima organizacional, el modelo presentado por los investigadores George Litwin y Robert Stringer (1968), es uno de los que ha demostrado mayor utilidad, por presentar como elemento fundamental, las percepciones del trabajador acerca de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de los trabajadores de una organización no es solo un resultante de los factores organizacionales; sino más bien, depende de todas las percepciones que tenga el trabajador, de dichos factores. Sin embargo estas percepciones dependen en gran medida de las actividades e interacciones de los miembros con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje, claramente, una interacción entre las características organizacionales y las características personales de los trabajadores de la compañía.

Los factores y estructuras del sistema organizacional originan un determinado clima, en función de las percepciones de sus miembros. Este clima organizacional resultante, induce a determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos a su vez inciden en la organización y por consiguiente en el clima, retroalimentando el circuito continuamente.

El modelo desarrollado por Litwin y Stringer (1968) sobre el clima organizacional presenta los siguientes elementos:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Generalmente estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa. Dentro de un mismo sistema organizacional, pueden existir diversos climas organizacionales, siendo el clima organizacional global, un producto de la interacción de todos los microclimas que lo componen; sin embargo, es muy probable que

²⁶ LITWIN George H. y STRINGER Robert. Motivación y Clima Organizacional. 1968.

estos climas diferentes se parezcan un poco, ya que por lo general, los determinantes físicos de sus dimensiones, son aplicables a todas las áreas de la empresa.

Se puede afirmar entonces, que el clima organizacional percibido por un individuo está influenciado por el clima global de la organización a la cual pertenece y por el clima del departamento o unidad fundamental de la cual forma parte.

El clima junto a las estructuras y características organizacionales y los individuos que la integran, conforman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que comprenden el clima se originan en una diversidad de factores que pueden ser factores de liderazgo y prácticas de dirección, (tipos de supervisión), factores relacionados con la estructura formal de la organización, (relaciones jerárquicas, sistemas de comunicación formal) y factores que son consecuencia del comportamiento de los individuos en el trabajo (sistemas de incentivos socioeconómicos, interacción y apoyo entre los miembros).

Las características del clima organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por ejemplo: productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización tales como:

1. **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.
2. **Responsabilidad:** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.
3. **Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. **Desafío:** Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.
5. **Calor humano:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
6. **Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.
7. **Estándares:** Es la percepción que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento; es decir, el énfasis en hacer un buen trabajo y el estímulo que representan las metas personales y grupales.
8. **Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.
9. **Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

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 a más subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que 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.

Encuesta de opinión diseñada por Litwin y Stringer (1968)

En el anexo A, se formulan una serie de preguntas relacionadas con las dimensiones anteriormente señaladas, en donde no se requiere identificación ya que se garantiza absoluta confidencialidad. Esta encuesta consiste en indicar la respuesta marcando una X en la casilla que mejor represente la opinión del encuestado, según la siguiente escala:

Figura N° 2 Escala de calificación de Litwin y Stringer

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Totalmente de acuerdo.2. Moderadamente de acuerdo.3. Moderadamente en desacuerdo.4. Totalmente en desacuerdo. |
|---|

2.1.4.3 Hacia un clima organizacional plenamente gratificante

El profesor Álvarez diseño una herramienta con el fin de recolectar la información necesaria para evaluar la realidad del clima organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante en cualquier empresa.

Hernán Álvarez, considera que antes de iniciar la presentación de esta herramienta es importante dejar claro el concepto de Clima Organizacional y Clima organizacional plenamente gratificante.

Clima organizacional según Hernán Álvarez Londoño

Se entiende por clima organizacional al ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. Esta definición, aparentemente simple, requiere, no obstante de algunas precisiones a saber:

1. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye, notoriamente en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.
2. Los factores determinantes del clima organizacional, además de ser diversos, son a nuestro entender numerosos, aun en organizaciones pequeñas. Así mismo su importancia en el análisis del clima, puede variar de una organización a otra, de acuerdo con las características propias de cada una de ellas.
3. Como la calidad de los factores y su forma de manifestarse pueden ser variables, el ambiente de trabajo resultante puede oscilar, a su vez, entre una situación excesivamente negativa o nada gratificante para ello. En consecuencia, el clima puede visualizarse como un continuo que se presenta entre dos situaciones extremas.

Clima Organizacional Plenamente Gratificante

Para el profesor Álvarez, el clima organizacional plenamente gratificante, es 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 general, los siguientes aspectos:

1. La satisfacción de las personas.
2. Su excelente creatividad y productividad
3. Su formación integral.
4. La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.
5. Las buenas relaciones interpersonales.
6. La integración de todos, personas, áreas, en aras de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

Esta herramienta de trabajo, consta de un banco numeroso de factores interpersonales, físicos y organizacionales, los cuales se consideran determinantes del clima en todas las organizaciones e incluso en todas las áreas.

Cabe anotar, que de este banco, la persona encargada de realizar el análisis puede escoger los factores prioritarios para el estudio, de acuerdo a las características de cada organización, pero lo más importante e interesante es que permite encontrar soluciones que conduzcan a la organización, a obtener un clima organizacional adecuado, favorable y tranquilo, esto con el fin de brindar al recurso humano satisfacción y bienestar, el cual se va a ver reflejado en la productividad y por ende en las utilidades de la organización.

Banco de factores determinantes del Clima Organizacional

Los factores determinantes del Clima Organizacional, muchos de los cuales se manifiestan en estrecha interdependencia y las razones o supuestos por los cuales se escogieron son:

1. Claridad organizacional

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

2. Estructura Organizacional

Supuesto: 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, mejor será el clima organizacional.

3. Participación

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

4. Instalaciones

Supuesto: 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, mejor será el clima organizacional.

5. Comportamiento sistemático

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

6. Relación simbiótica

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

7. Liderazgo

Supuesto: si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadoras, receptivas, asequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima organizacional.

8. Consenso

Supuesto: si las diferentes decisiones que se toman en los diferentes grupos se hace mediante consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima organizacional.

9. Trabajo Gratificante

Supuesto: si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les gusta (siempre y cuando estén debidamente capacitados para hacerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les presente un desafío interesante, encontrara la mejor posibilidad de realización personal, disfrutaran más de su trabajo, lo realizaran con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima organizacional.

10. Desarrollo Personal

Supuesto: si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima organizacional.

11. Elementos de Trabajo

Supuesto: si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y los 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 creativos y productivos y mejor será el clima organizacional.

12. Relaciones Interpersonales

Supuesto: 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 sea realmente trascendentes las relaciones del hombre, mejor será el clima organizacional.

13. Buen Servicio

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

14. Solución de Conflictos

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

15. Expresión Informal Positiva

Supuesto: 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 y mejor será el clima organizacional.

16. Estabilidad Laboral

Supuesto: 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, mejor será el clima organizacional.

17. Valoración

Supuesto: 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 en una u otras forma, mejor será el clima organizacional.

18. Salario

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

19. Agilidad

Supuesto: si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima organizacional.

20. Evaluación de Desempeño

Supuesto: si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima organizacional.

21. Feedback

Supuesto: si las personas y los grupos tiene la oportunidad de conocer, con alguna frecuencia, el pensamiento y el sentimiento respetuoso 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 el, o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima organizacional.

22. Selección de Personal

Supuesto: 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, mejor será el clima organizacional.

23. Inducción

Supuesto: 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 su profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima organizacional.

24. Imagen de la organización

Supuesto: si las personas integrantes de la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima organizacional.

La forma como se presentan los factores anteriores, corresponde a su expresión ideal o sea aquella que en conjunto es llamada clima organizacional plenamente gratificante.

Elementos del modelo

a. Ubicación del clima de la organización en el continuo del clima organizacional:

En la primera pregunta correspondiente a cada factor, las personas encuestadas deben realizar una evaluación cuantitativa de cada factor dentro de un continuo particular y en una escala entre cero y diez.

Para cada factor se puede obtener su ubicación precisa en el continuo correspondiente al mismo factor, obteniendo su promedio, que no es otra cosa que la suma de todos los valores obtenidos por el factor en la escala, dividida por el número total de personas encuestadas. Para conocer el grado de concentración o de dispersión de las respuestas, alrededor del promedio, es conveniente apelar a la desviación estándar.

Con los 24 factores y sus promedios, el analista puede hacer un perfil de diagnóstico, también en una escala entre cero y diez, el cual da una excelente y clara idea inicial sobre el estado del clima organizacional.

El promedio de promedios, es decir, la suma de los 24 promedios obtenidos por cada uno de los factores, dividido por 24, nos da la ubicación precisa del clima organizacional en el continuo:

Clima organizacional 0 _____ 10 Clima organizacional nada gratificante _____ plenamente gratificante

Naturalmente, el análisis de clima organizacional es, en esencia, eminentemente cualitativo. No obstante, esta evaluación cuantitativa del mismo, representa un excelente punto de partida y de ubicación para el análisis de causalidad y la búsqueda de soluciones.

b. Identificación de las causas:

En la segunda pregunta que el instrumento aparece para cada factor, los encuestados deben indicar las causas que a su juicio han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable o, si se quiere, en la forma plenamente gratificante. Allí, entre varias alternativas, el encuestado puede optar por indicar una o varias de ellas, o, si a bien tiene, por presentar las causas que a su juicio son las que originan la situación.

El estudio de causas puede llevar al analista a:

- Encontrar la frecuencia de aparición de cada una de ellas.
- Hacer un análisis crítico de cada factor en particular, con base en las causas enunciadas; y
- Realizar un análisis exhaustivo y profundo del clima organizacional en conjunto, estudiando su verdadera realidad y las causas, que de una u

otra manera y con diferente intensidad, están determinando esa realidad, etc.

c. Identificación de las soluciones a alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante.

En la tercera pregunta que en el instrumento aparece para cada factor, los encuestados pueden plantear abiertamente, las soluciones que a bien tengan para buscar que el factor llegue a su expresión ideal o deseable.

El estudio de las soluciones puede llevar al analista a:

- Encontrar la frecuencia de aparición de cada una de ellas.
- Presentar todas las soluciones para mejorar cada factor en particular, destacando las de mayor frecuencia y aparición; y
- Presentar todas las soluciones que conduzcan a alcanzar, en conjunto, un clima organizacional plenamente gratificante, destacando las de mayor frecuencia y aparición, etc.

Tabla N° 3 Estructura de la herramienta

Primera pregunta	• Tema a tratar • Pregunta formulada • Cuadro cuantitativo para responder
Segunda pregunta	• Causas que impiden llegar a la situación ideal • Espacio para señalar otras causas
Tercera pregunta	• Espacio para indicar las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal de la organización.

Fuente: Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Álvarez L. Hernán.

Características a destacar del modelo propuesto por el profesor Álvarez

- El hecho de concebir el clima organizacional en forma integral o totalizante.
- La adaptabilidad del modelo a las circunstancias propias de cada organización.
- La cantidad y, en especial, la calidad de la información que es posible obtener mediante el instrumento utilizado, etc.

Teniendo presente las características anteriores, en especial la segunda, el analista esta en entera libertad de:

- Escoger del banco de factores, aquellos que a su juicio sean los más adecuados para su estudio, de acuerdo con las especificidades propias de su organización.
- Incluir nuevos factores no contemplados en el modelo general; pero que considere importantes para el análisis, debido a la influencia que puede tener el clima de la organización en estudio. Es indispensable tener en cuenta que se debe conservar la misma mecánica analítica del modelo general.
- Variar la escala mediante la cual se evalúa cuantitativamente cada factor. Por ejemplo, si en la organización se acostumbra a realizar evaluaciones numéricas entre cero y cinco, cambiar la escala a este rango, pues seguramente la evaluación que las personas hagan de estos factores les será más fácil.

2.1.5 Otras teorías y modelos para medir el clima organizacional

Cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick

Se basa en once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, status, centralización de la toma de decisiones y flexibilidad de innovación.

El cuestionario de Halpin y Crofts basado en ocho dimensiones las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública, muestran que de esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del director; las cuales son: desempeño: implicación del personal docente en su trabajo, obstáculos: sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias, intimidad: percepción del personal docente relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales; espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes; actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar en una relación con sus docentes; importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en las tareas del director; confianza: esfuerzos del director para motivar al personal docente; y consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de manera más humana.

Modelo de Carlos Méndez

Carlos Méndez define la organización como: “constituida por individuos que en procesos de interacción social, ejecutan funciones que le son asignadas por su posición dentro de la estructura y comparten valores y normas organizacionales a fin de lograr objetivos comunes”²⁷. Considera el clima organizacional como elemento fundamental en la comprensión de los procesos internos presentados en las relaciones interpersonales de los individuos, los cuales determinan acciones específicas de cambio.

Según Méndez, lo importante en la comprensión del clima organizacional, radica en determinar si la organización crea condiciones en sus elementos estructurales para que el hombre sea eficiente y se encuentre motivado, o por el contrario, si tales elementos se encuentran condicionados a los procesos específicos del comportamiento humano.

El modelo se basa en los instrumentos para medir el clima organizacional planteado por Likert y Sudarsky. Sin embargo, difiere de ellos en que busca conocer las razones que inducen a los trabajadores a uno u otro comportamiento partiendo de preguntas abiertas. Opera con las siguientes variables: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

Para este autor el concepto del clima en su dimensión incluye: “Elementos estructurales que caracterizan a la organización formal que se relacionan con el individuo en su participación en los mismos, determinando su comportamiento como miembro de la organización en situaciones que forman las actitudes, valores y expresan factores de motivación en el trabajador.

Plantea, que el desarrollo de actitudes y comportamientos del hombre en la organización se dan en doble sentido. Por una parte, existen una serie de elementos de la estructura que constituyen en su dinámica una subcultura: su aceptación por el individuo y la expresión en su comportamiento se consideran en el ámbito del clima organizacional. Por otro lado, el carácter dinámico del hombre influye en los elementos estructurales de los que participan creando y dando lugar a interpretar el clima que caracteriza a la organización.

2.1.6 Herramienta aplicada en Protección S.A. – Sede Cali

Para empezar a cumplir con el primer objetivo específico de este estudio, se ha decidido usar o aplicar el modelo del profesor Hernán Álvarez en la organización, específicamente en el área comercial pues es un modelo muy completo ya que no solamente posee una

²⁷ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. El hombre en la organización, descripción y análisis del clima organizacional: Un instrumento. Bogotá: Rosaristas, 1982. P.93.

caracterización del concepto de clima organizacional sino también porque proporciona un excelente instrumento que permite evaluarlo y analizarlo concienzudamente.

En cada factor se encuentran tres preguntas de fácil solución, las cuales deberán ser contestadas objetivamente con el fin de obtener resultados precisos, estas son:

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor dentro de una escala de cero (0) a diez (10) en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la organización y el diez su manifestación ideal o deseable, en este caso se deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente en la organización o en el área objeto de estudio.

En la segunda pregunta, si la respuesta anterior no corresponde al número 10, se deberá indicar entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas que impiden que el factor no se esté manifestando en la forma ideal o deseable, además si se considera que existen otras causas diferentes a las señaladas se deben escribir en el espacio reservado para cada factor.

En la tercera pregunta se deberá plantear las soluciones que se consideren más viables y convenientes para que en el futuro, el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable en la organización.

Para el área objeto de estudio se ha escogido 18 factores de la herramienta del profesor Álvarez y se han descartado 6 factores, los cuales no se consideraron relevantes para el estudio, ya que no están directamente relaciones con los factores que influyen en el clima organizacional tales como: factores de liderazgo y prácticas de dirección, factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización y factores que son consecuencias del comportamiento de los individuos en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás, etc.)

Los factores de la herramienta del escogido no utilizados en este estudio son:

- Instalaciones
- Consenso
- Elementos de trabajo
- Agilidad
- Feedback
- Inducción

Formulario empleado para determinar el clima organizacional en el Área Comercial de Protección S.A. - Sede Cali

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

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

No los conozco	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Los conozco profundamente
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------------------

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

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

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

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

No lo permite	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo permite excelentemente
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------------------

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.
- c) Hay demasiados niveles jerárquicos, los que dificultad la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre areas.
- e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- h) Otras causas ¿Cuáles?

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

3. PARTICIPACION

3.1 ¿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?

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

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

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

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

4. COMPORTAMIENTO SISTEMICO

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

No lo hacen	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hacen siempre
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) No se conoce la misión y los objetivos
- b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto, no les preocupa.
- c) Priman mas los conflictos que la integración entre las areas.
- d) Cada area quiere lograr lo mejor para si, olvidándose del todo organizacional.

- e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.
- f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.
- g) La estructura organizacional no facilita la integración.
- h) Otras causas ¿Cuáles?

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

5. RELACIÓN SIMBIÓTICA

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

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

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

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

6. LIDERAZGO

6.1 ¿Si su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

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

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido a su llegar a ella:

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

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

7. TRABAJO GRATIFICANTE

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

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

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su llegar a ella:

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

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

8. DESARROLLO PERSONAL

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

No lo hace	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hacen siempre
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

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

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

9. RELACIONES INTERPERSONALES

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

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

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que han impedido llegar a ella:

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

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

10. BUEN SERVICIO

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

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

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que han impedido llegar a ella:

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

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

11. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

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

No se solucionan	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se solucionan
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que han impedido llegar a ella:

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.

- c) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés
- d) Cuando se busca solucionarlo, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- e) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- f) En general, se solucionan a medias sin dejar las partes plenamente satisfechas.
- k) Otras causas ¿Cuáles?

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

12. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

12.1 ¿Tiene amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

No las tengo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Las tengo plenamente
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales con las causas que han impedido llegar a ella:

- a) No tenemos suficiente libertad de expresión
- b) Solo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d) Rara vez se atienden nuestras sugerencias
- e) En general, no se fomenta la expresión formal positiva en la organización.
- f) Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.
- g) Mi jefe inmediato no la permite

h) Otras causas, cuáles?

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

13. ESTABILIDAD LABORAL

13. 1 ¿Le brindan la estabilidad necesaria para que desempeñe su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hacen	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hacen
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales con las causas que han impedido llegar a ella:

- a) Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad
- b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios}
- c) La acumulación de cierto número de años en la organización es motivo de despido.
- d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal.
- e) Otras causas, cuáles?

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

14. VALORACIÓN

14.1 ¿Por sus creatividad, productividad, calidad de su trabajo, etcétera, se le valora, se les destaca y se les incentiva, en una u otra manera?

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

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales con las causas que han impedido llegar a ella:

- a) No es costumbre valorar a las personas en la organización
- b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones pero les falta mayor sensibilidad al respecto
- c) La valoración, en ocasiones no es objetiva, pues se hace mas por amistad que por merito.
- d) Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- e) No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
- f) La valoración que tenemos es buena pero no suficiente
- g) Otras causas, cuáles?

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

15. SALARIO

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

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

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales con las causas que han impedido llegar a ella:

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

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

16. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

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

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales con las causas que han impedido llegar a ella:

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada

- b) Falta de objetividad en la evaluación
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno
- d) La evaluación no es imparcial
- e) Mas que constructiva la evaluación es represiva
- f) No se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas
- g) Los sistemas de evaluación son buenos pero no lo suficiente
- h) Otras causas, cuáles?

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

17. SELECCIÓN DE PERSONAL

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

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

17.2 si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales con las causas que han impedido llegar a ella:

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

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

18. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

18.1 ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

Pésima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Excelente
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales con las causas que han impedido llegar a ella:

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

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

ADMINISTRACIÓN: La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio. En fin la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores etc.

CLIMA: se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

CLIMA ORGANIZACIONAL: El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

CULTURA ORGANIZACIONAL: La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

COMPORTAMIENTO: Se refiere a acciones de un objeto u organismo, usualmente con relación en su entorno o mundo de estímulos. El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, público u oculto, voluntario o involuntario. Técnicamente, en psicología, el comportamiento se define de dos maneras: todo lo que un organismo hace y cualquier interacción entre un organismo y su ambiente.

DESARROLLO PERSONAL: Es una experiencia de interacción individual y grupal a través de la cual los sujetos que participan en ellos, desarrollan u optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones, permitiéndole conocer un poco más de sí mismo y de sus compañeros de grupo, para crecer y ser más humano.

EMPRESA: Unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.

EQUIPO DE TRABAJO: Genera una sinergia positiva a través de esfuerzo coordinado. Es el conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de aquellas contribuciones individuales.

ESTRUCTURA: Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

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

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

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

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

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

ESTANDARES: Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

CONFLICTOS: Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

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

GRUPO DE TRABAJO: Conjunto de personas que interactúan primordialmente para compartir información y tomar decisiones para ayudarse mutuamente en su desempeño dentro de su área de responsabilidad.

MEDIO AMBIENTE: Es el entorno o suma total de aquello que nos rodea y que afecta y condiciona especialmente las circunstancias de vida de las personas o la sociedad en su conjunto.

METAS: Sumatoria de objetivos orientados dentro de un esquema de planeación; permite precisar el alcance del objetivo. Son la expresión tangible de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos, pues establecen lo que se va a lograr, cuando serán alcanzados los resultados, mas no establece como serán logrados.

MOTIVACIÓN: En psicología y filosofía, motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

NECESIDAD: Es una sensación de apetencia de un determinado objeto, originada biológica o psicológicamente. Las necesidades tienen carácter económico si los recursos de que se dispone para satisfacerla son escasos.

LIDER: Es quien es capaz de ejercer influencia sobre un grupo para llevarlo a la acción. La existencia de un líder supone la coexistencia de un grupo (un grupo puede existir sin un líder, pero un líder no puede existir sin un grupo). Un buen líder entiende que el grupo es más importante que él y que cualquier otro miembro del grupo individualmente considerados.

LIDERAZGO: Es un aprendizaje continuo. Deben sentir lo que vendrá, aceptando lo no conocido como una rutina, considerando pequeños errores como algo natural, buscando respuestas positivas a lo difícil, teniendo la premisa que continuamente hay que aprender y aprender.

PARTICIPACIÓN: Es estar involucrado o desempeñar un papel en algo. Ser escuchado y tomado en serio, por lo general cuando se toman decisiones. La participación, sin embargo, también puede ser simbólica, lo que quiere decir que no se toma en serio a la persona y solo se permite su participación para mantenerla contenta o porque se ve bien.

PERCEPCIÓN: Es definida como un proceso mediante el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales con el fin de darle significado a su ambiente. Lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente a la realidad objetiva.

TRABAJO: Esfuerzo humano aplicado a la obtención de riquezas. Es uno de los factores de producción junto con el capital y la tierra. Es el factor productivo básico, en el sentido que sin él no es posible subsistir, ni satisfacer las necesidades humanas. Debido a que el esfuerzo que entraña produce cansancio y requiere lapsos de descanso, la cantidad de trabajo es limitada, lo que hace que sea un bien económico.

2.3 MARCO HISTÓRICO ORGANIZACIONAL

2.3.1 HISTORIA DE PROTECCIÓN S.A.

El concepto de Seguridad Social en Colombia se desarrolló desde inicios del pasado siglo a través de distintas disposiciones legales las cuales establecían regímenes pensionales para determinados grupos de la población como militares o jueces y luego se fue extendiendo a los trabajadores en general. Sin embargo, fue hasta hace poco tiempo que se definió cual era en realidad el concepto de seguridad social y su alcance apareciendo toda una serie de mecanismos para coordinar y unificar de manera coherente todo un conjunto de normas y políticas en esta materia.

A partir de la constitución de 1991 se logró estructurar el concepto especificado su naturaleza, cobertura, objetivos y características.

El nacimiento de Protección es fruto de esta evolución que se vislumbra con dos importantes leyes que pretenden que hacen parte de este afán por lograr una mejor calidad de vida para todos los colombianos, a través de condiciones de trabajo y bienestar social más justas y equitativas que colocan al país a tono con la entrada del nuevo siglo.

La primera de ellas fue Ley 50 de 1990 por la cual se moderniza y reforma el código sustantivo del trabajo. Entre los aspectos mas sobresalientes de esta llamada reforma laboral destacamos, la modificación del manejo al auxilio de CESANTÍA, que es la prestación social que todo empleador debe reconocer a su trabajador con el fin de que este pueda atender sus necesidades primarias en caso de quedar cesante. La Reforma a las Cesantías busca crear condiciones más favorables para la estabilidad laboral de los Colombianos, sin que ello implique elevar la carga prestacional de las empresas. Además, con la modificación al régimen antiguo de cesantía se autoriza también la creación de *Fondos* dedicados al manejo de los aportes hechos a los trabajadores por este concepto.

Después hizo su aparición La LEY 100 DE 1993 por la cual se crea el Sistema de Seguridad Social Integral, que reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales podrán tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que este acorde con la dignidad humana.

De ésta ley hace parte, el Régimen General de Pensiones cuyo fin principal es asegurar a la población el cubrimiento de los riesgos o contingencias derivados de la vejez, la invalidez y la muerte, por medio del reconocimiento de pensiones y prestaciones determinadas por la ley. El Régimen General de Pensiones busca además la ampliación de la cobertura a segmentos de la población no cubiertos hasta ese momento por el antiguo sistema pensional.

Con la ley 100 se autoriza la creación de las sociedades administradoras de Fondos de Pensiones, encargadas de administrar los recursos destinados a pagar las pensiones de los

afiliados que escojan pensionarse de acuerdo con las condiciones en que estos fondos operaran de acuerdo con las disposiciones que dicha ley exige. También reglamenta y autoriza el manejo del régimen pensional manejado por el Instituto de Seguros Sociales y por el cual se reconoce un porcentaje fijo de pensión de acuerdo con el cumplimiento de requisitos de edad y tiempo cotizado.

También hacen parte de la ley de Seguridad social integral los regímenes de salud y riesgos profesionales además de otros servicios sociales complementarios.

Y Nació Protección...

Con la entrada en vigor de la ley 50 de 1990 nuestra Organización incursiona como Sociedad Administradora y se constituye como tal el 12 de agosto de 1991, fecha en la cual fue fundada la SOCIEDAD ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES Y CESANTÍA **PROTECCIÓN S.A.** con sede en la ciudad de Medellín.

La primera Sede administrativa estuvo localizada en el edificio Torre Argos, en el centro de la ciudad de Medellín. En el mismo año de su fundación, 1991 se ponen al servicio de los afiliados oficinas en Bogotá, Cali, Manizales y Bucaramanga. En este momento Protección cuenta más de 40 oficinas en las principales ciudades del país.

En sus inicios **PROTECCIÓN S.A.**, incursiona con gran énfasis en la administración del Fondo de Cesantía. Posteriormente, consciente de la importancia de ayudarlo a las personas a construir un ahorro para su futuro retiro, se crea el Fondo de Pensiones Voluntarias, fundado el 9 de Marzo de 1.993, con el fin de comprometerse en la consolidación del ahorro de una manera eficiente, segura, seria y rentable.

Este fue un buen inicio para la incursión en el Fondo de Pensiones Obligatorias, que se da por la nueva reforma a la seguridad social, y es a partir de esta fecha que el esfuerzo de la Administradora, está dirigido a posicionarse en el mercado a través de diferentes estrategias comerciales y de mercadeo.

2.3.2 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

PROTECCIÓN S.A. es una sociedad anónima de carácter comercial que administra tres fondos:

- Cesantías,
- Pensiones Voluntarias y
- Pensiones Obligatorias,

Estos a su vez conforman patrimonios autónomos e independientes, constituidos por un conjunto de bienes cuya gestión, custodia y control permanecen separados del patrimonio de la sociedad que los administra.

Desde el comienzo el esfuerzo de ésta administradora está dirigido a posicionarse en el mercado como la mejor y más segura ADMINISTRADORA DE FONDOS DE PENSIONES Y CESANTÍAS²⁸.

2.3.3 MISIÓN

Dar seguridad económica presente y futura a nuestros clientes, mediante una permanente asesoría profesional para la planeación y protección de su ahorro, velando por la mejor administración y rentabilidad de los portafolios.

Consolidar y ampliar nuestro negocio en Colombia con la más completa y competitiva oferta de productos y servicios, contando con un equipo humano calificado, dinámico y comprometido, apoyado en tecnología de avanzada y procesos efectivos.

Mantener el equilibrio entre el bienestar de nuestros empleados, la satisfacción de nuestros clientes y el retorno en la inversión de los accionistas.

En PROTECCIÓN S.A. cumplimos las leyes colombianas, actuamos con lealtad hacia nuestros competidores y contribuimos al bienestar y progreso de la comunidad, generando empleo y desarrollo para el país.

2.3.4 VISIÓN

"Ser la Sociedad Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantía que genera mayor seguridad, satisfacción y lealtad en sus clientes"

2.3.5 NORMATIVIDAD Y LEYES

Código del buen gobierno: el tema del buen gobierno es de especial importancia para las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantía, pues fue precisamente con el apoyo de la ley 100 del 1993, que la superintendencia de valores expidió la resolución 275 de 2001, mediante la cual fijo los requisitos que deben acreditar las sociedades públicas y privadas que pretendan ser destinatarias de la inversión de los fondos de pensiones.

²⁸ Departamento de Recursos Humanos – Protección S.A.

Protección S.A. es consciente de la importancia que tienen las practicas del buen gobierno corporativo al interior de las sociedades comerciales, particularmente las que participan en el mercado publico de valores, ha decidido acogerse voluntariamente a lo previsto por la resolución 275 de 2001, ajustando sus estatutos sociales a las exigencias de la solución y publicando un código del buen gobierno corporativo que cumpla los distintos mecanismos e instrumentos mediante los cuales la sociedad garantiza una gestión transparente a todas las actividades relacionadas con el desarrollo de su objeto social y asegura el respeto de los derechos de sus accionistas e inversionistas, en igualdad de condiciones.

2.3.6 POLÍTICAS DE CALIDAD

En Protección SA estamos comprometidos permanentemente con la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, mediante el diseño y suministro de productos y servicios de calidad, y el cumplimiento de nuestra oferta de servicio. Todo esto a través de un excelente trabajo en equipo, que se refleja en efectividad, mejoramiento e innovación en los procesos, contribuyendo así a mantener una organización de alto desempeño.

2.3.7 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Protección S.A. tiene como objetivo garantizar a la comunidad laboral del país una administración transparente, seria, segura, rentable y eficiente.

2.3.8 PRINCIPIOS Y VALORES

Los Valores Corporativos son entendidos en Protección S.A. como los principios que guían nuestra acción y que son fundamentales para el cumplimiento de la Visión, Misión y Política de Calidad de Protección.

2.3.8.1 HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA

Coherencia entre el pensar, el hablar y el actuar siempre de acuerdo con la verdad, sin medir las consecuencias.

2.3.8.2 COMPROMISO

Es la decisión libre, firme y responsable de esforzarse hacia el logro de las metas y objetivos individuales y de grupo. Es el empeño por realizar con tesón y constancia una labor.

2.3.8.3 RESPETO

Es concebir y tratar a las personas, las instituciones, las ideas, los acontecimientos, de acuerdo con la dignidad que le confiere el mero hecho de existir.

2.3.8.4 LEALTAD

Es la fidelidad a buscar siempre el comportamiento adecuado. Es la correspondencia con la palabra dada, con el compromiso adquirido y con la verdad como máximo valor. Ser leal se diferencia de ser cómplice, en que siempre supone fines éticos, honestos y convenientes.

2.3.8.5 SOLIDARIDAD

Fomentar y practicar los principios de convivencia, respetando los derechos y cumpliendo los deberes que atañen como ciudadanos, y trabajando activamente por el bienestar y la calidad de vida de quienes nos rodean.

2.3.8.6 CALIDAD

Es hacer nuestras tareas bien desde el principio, garantizando la satisfacción de nuestros clientes y la eficacia y eficiencia de nuestras acciones.

2.3.8.7 SERVICIO

Es tener una actitud de permanente de atención, comprensión y solución de las necesidades de los clientes, de tal forma que se consoliden relaciones de largo plazo con ellos.

2.3.9 COMPETENCIAS CORPORATIVAS

Son características personales que agrupan habilidades, conocimientos y aptitudes, las cuales marcan la diferencia entre resultados esperados y superiores. Esto se traduce en ventaja competitiva personal, del equipo y organizacional. La Gente Protección sabe que es más exitosa en la medida en que desarrolle las siguientes competencias corporativas.

Orientación al éxito: Es la preocupación por lograr los objetivos organizacionales y por superar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser: el propio rendimiento en el pasado (superación personal), unos objetivos medibles establecidos (una orientación a dar resultados), el desempeño de los demás (competitividad), metas retadoras que uno mismo se ha marcado (mejoramiento continuo) o bien aquello que nadie antes ha conseguido (innovación-creatividad).

Orientación al cliente: Habilidad manifestada en el interés por conocer, satisfacer y agregar valor a los requerimientos del cliente interno y externo, teniendo en cuenta las políticas organizacionales y las variables: calidad, oportunidad y eficiencia.

Trabajo en equipo: Hace referencia a la participación activa en la consecución de una meta común trabajando en colaboración con otros, generando visión compartida y buscando resultados conjuntos. Supone habilidad para la relación interpersonal y para comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en la consecución de los objetivos del equipo.

Visión del negocio: Vincula la visión y la estrategia del negocio con el trabajo del día a día, visualiza el impacto de los eventos sobre el negocio y como afectan las posibilidades de éste.

Comunicación efectiva: Capacidad para establecer comunicaciones con diferentes tipos de personas y en diferentes contextos, haciendo uso de la empatía, la diplomacia y la asertividad correspondiente. Incluye la capacidad para escuchar activamente, asimilar información y para argumentar las ideas usando datos que permitan llegar a acuerdos válidos

Flexibilidad: Es la capacidad para adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas a puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

Impulso al auto desarrollo: Capacidad de auto evaluación de las habilidades, fortalezas y necesidades de desarrollo individual, implica un esfuerzo genuino por fomentar la autoformación y el auto desarrollo. Incluye la capacidad para abordar nuevos y crecientes retos con una actitud proactiva y de confianza en sus propias posibilidades

2.3.10 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

PRODUCTOS

- **Pensiones voluntarias**

Las pensiones voluntarias son un pago periódico que van a un fondo el cual tiene como finalidad construir un capital que le permita lograr sus objetivos o sueños de vida, como

adquirir o mejorar la vivienda, hacer realidad las vacaciones soñadas o montar su propio negocio.

Quienes ahorran en Pensiones Voluntarias tienen la posibilidad de reducir la base gravable de sus impuestos y gozar de los beneficios tributarios que otorga la ley. Además, este ahorro permite complementar las Pensión Obligatoria y así conservar la misma calidad de vida durante el retiro.

Cuando se ahorra en un fondo de Pensiones Voluntarias el ahorro se constituye en una interesante forma para asegurar el bienestar económico propio y de la familia.

Multinversión: es el Plan de ahorro adscrito al Fondo de Pensiones Voluntarias de Protección, creado con el objetivo de proporcionarles a todos los clientes una fácil y moderna alternativa de inversión con acceso a mercados nacionales e internacionales y que a la vez le genera beneficios tributarios.

Hijos Multinversión: Línea del producto Multinversión de Pensiones Voluntarias, para que desde el primer momento se pueda construir un ahorro para los hijos.

Con esta adecuación, se puede ahorrar a mediano y/o largo plazo en una cuenta a nombre del hijo en la que el padre será el representante legal. Con este ahorro los hijos podrán acceder a un capital para su futuro, aprenderán la importancia del ahorro a lo largo de sus vidas e iniciarán la construcción de un camino para su futuro.

Mi Reserva: es un Plan de ahorro adscrito al Fondo de Pensiones Voluntarias de PROTECCION, cuya finalidad es proporcionarle una sencilla alternativa de ahorro con acceso a una alternativa de inversión en Renta Fijas Pesos, la cual además permite obtener beneficios tributarios. Lo que se convierte en una solución financiera con miras a construir el capital necesario para alcanzar metas sueños y objetivos de mediano plazo.

Planes institucionales: es un plan de ahorro, dirigido a mejorar, mantener o evitar el deterioro de la calidad de vida de los empleados de una empresa. Se constituye con los aportes realizados por el empleador como entidad patrocinadora del plan y los empleados que son los partícipes en cuyo favor se crea el plan. En un plan institucional sólo pueden ser partícipes del mismo los trabajadores o los miembros de las entidades que lo patrocinen y que reúnan los requisitos de afiliación que se especifican en el reglamento.

- **Pensiones obligatorias**

La Pensión Obligatoria, como su nombre lo dice es un pago de carácter vitalicio y obligatorio, que tiene como fin amparar a las personas contra riesgos derivados de la vejez, invalidez y muerte.

Estos pagos son financiados a través de las cotizaciones que obligatoriamente realizan tanto trabajadores independientes como dependientes, los afiliados al Sistema General de Pensiones podrán escoger el régimen de pensiones que prefieran. Una vez efectuada la selección inicial, estos sólo podrán trasladarse de régimen por una sola vez cada cinco años, contados a partir de la selección inicial. Después de un año de la vigencia de la presente ley, el afiliado no podrá trasladarse de régimen cuando le faltaren diez años o menos para cumplir la edad para tener derecho a la pensión de vejez.

- **Cesantías**

Régimen liquidación anual

Las Cesantías son una prestación social establecida por la ley, las cuales corresponden a un mes de salario por cada año laborado, aplican tanto empresas públicas como privadas. Cada año éstas son consignadas a un Fondo de Cesantía el cual es escogido libremente por el afiliado. Este tipo de cesantías son también conocidas como Cesantías ordinarias ya que aplican al régimen de liquidación anual.

Un Fondo de Cesantía es un patrimonio autónomo conformado por los aportes de los trabajadores y sus rendimientos. Los aportes se deben consignar en un fondo ya sea privado o público.

Las cesantías son liquidadas anualmente, o al terminar la relación laboral. Tienen carácter de ahorro obligatorio, que busca sobretodo que cuando la persona quede cesante pueda atender sus necesidades primarias: alimentación, vivienda y educación. Estos recursos también pueden destinarse a financiar vivienda o educación superior.

Se pueden retirar parcialmente, según lo establecido por la ley para mejora o liberación de vivienda; educación superior para el afiliado, cónyuge o sus hijos en entidades reconocidas por el Estado, préstamos concedidos por el ICETEX y para compra de acciones del Estado. En el caso de los retiros totales, la ley reconoce los siguientes casos: por terminación del contrato laboral, conversión a salario integral, sustitución patronal y prestación de servicio militar.

Régimen retroactivo:

Son cesantías retroactivas aquellas que se generan en el sector privado o público como aplicación al régimen de liquidación retroactiva.

Se le liquida anualmente un salario por año o proporcional por fracción de año, multiplicando último salario por tiempo de servicio.

El valor de la liquidación lo causa contablemente el empleador y sólo se entrega al trabajador al momento de la terminación del contrato o parcialmente por retiros autorizados por la ley. Tanto para el sector público como para el privado se autorizan retiros parciales para vivienda y para educación formal superior.

Es dirigida a entidades del Sector Salud y a Entes Territoriales, para la recuperación de los dineros con el fin de financiar la retroactividad y las anualidades de las cesantías de sus empleados.

- **Protección vida**

Es un producto especialmente dirigido a los afiliados del Fondo de Pensiones Voluntarias de Protección S.A., el cual permite en caso de que el afiliado fallezca o se invalide cubrir la brecha que se genera por la insuficiencia de su pensión obligatoria, de tal forma que él y su familia no desmejoren su nivel de vida.

Se trata de una póliza colectiva de renovación mensual automática en la cual Protección S.A., es el tomador del seguro; su contratación es de carácter voluntario y se hace a través del Fondo de Pensiones Voluntarias de Protección S.A.

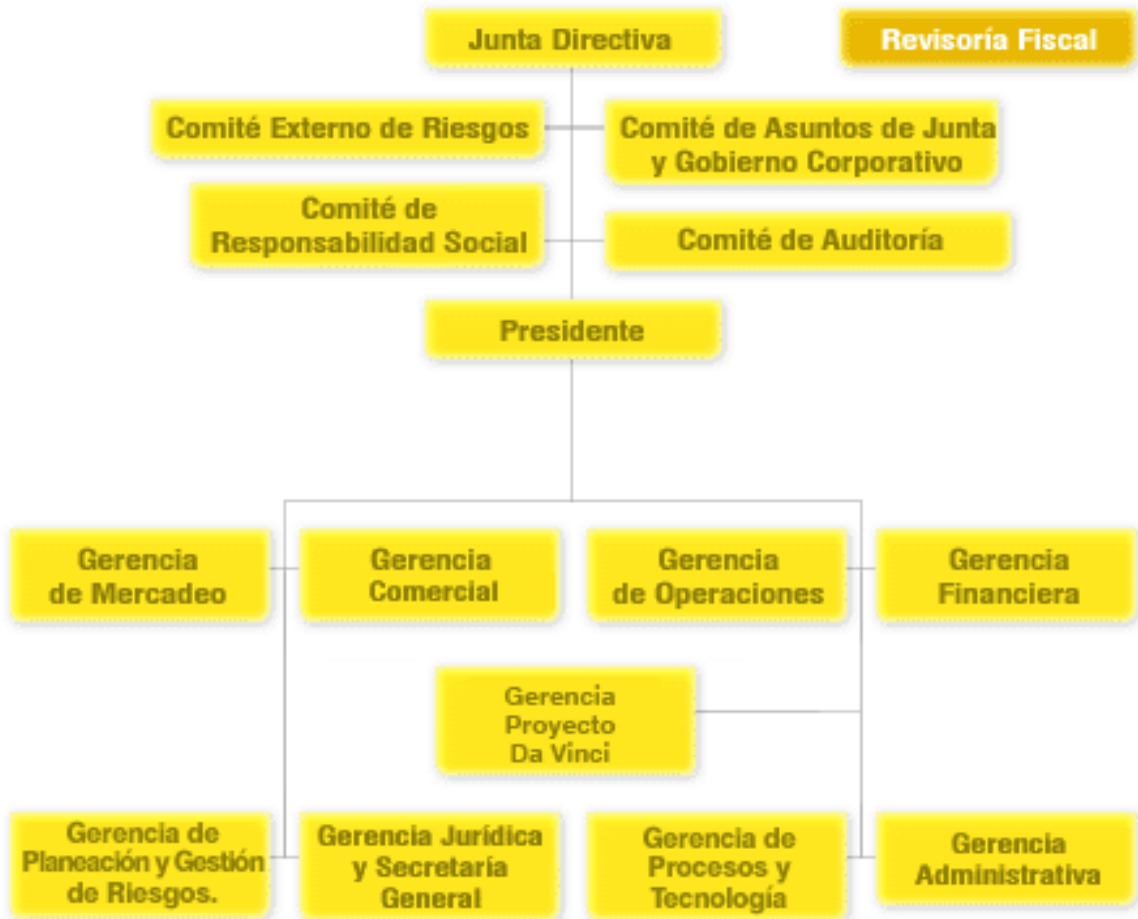
SERVICIOS

- **Protección le recomienda**

En respuesta al deseo de los afiliados, la empresa ofrece el programa **PROTECCIÓN LE RECOMIENDA**, un servicio en el cual, de acuerdo con el perfil de riesgo se le recomienda al afiliado en qué alternativas y en qué porcentaje, de las catorce ofrecidas por el Fondo de Pensiones Voluntarias Protección, debe invertir.

2.3.11 INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

Figura N° 3. Organigrama de Protección S.A



Fuente: Pagina de Intranet Protección S.A.

Figura N° 4. Directores o miembros de junta de Protección S.A.



La Junta Directiva es el órgano de administración en el cual se entiende delegado el más amplio mandato para administrar la Compañía y, por consiguiente, tiene atribuciones suficientes para ordenar que se ejecute o celebre cualquier acto o contrato comprendido dentro del objeto social de la Organización y todas las demás funciones que se describan en los estatutos o en las leyes o que no estén asignados a otro órgano administrativo de la Sociedad.

Se compone de nueve miembros o directores, de los cuales seis son representantes de los accionistas y son elegidos por la Asamblea General de Accionistas para períodos de dos años, sin perjuicio de que puedan ser reelegidos libremente por la asamblea. Los otros tres miembros, tienen un carácter independiente, y deben ser:

Un representante de los empleadores, elegido por la Asamblea General de Accionistas de acuerdo con la reglamentación existente.

Un miembro elegido en representación de los afiliados trabajadores que integran el Fondo de Cesantía según la reglamentación que expida el Gobierno Nacional, y un miembro elegido en representación de los afiliados al Fondo de Pensiones Obligatorias según la reglamentación que expida el Gobierno Nacional.

Figura N°5. Conformación por comités de Protección S.A.



COMITÉ EXTERNO DE RIESGOS:

La Junta Directiva, designó como staff al Comité externo de riesgo, el cual tiene como funciones analizar, evaluar y decidir sobre la gestión y administración de riesgos financieros o de portafolios, y presentar ante la Junta los informes y las decisiones tomadas. El comité externo de riesgo sesiona cada dos meses.

Dentro del Comité Externo de Riesgo debe haber, por lo menos, un miembro de Junta Directiva. Sus demás integrantes son personas ampliamente calificadas en la gestión de riesgo.

Lo conforman:

- Rodrigo Velásquez Uribe, Banca de Inversiones Bancolombia S.A.
- Martha Gladis Petro Cárdenas – Colsubsidio S.A.
- Cristian Toro Ludeke – UNE EPM Telecomunicaciones
- Diego Fernando Gómez Sánchez – El Colombiano
- Andrés Bernal Correa – Suramericana de Inversiones S.A.
- Carlos Raúl Yépez Jiménez – Compañía de Cementos Argos S.A.
- Jaime Alberto Montoya – Bancolombia S.A.

COMITÉ DE AUDITORÍA:

Es un órgano de apoyo a la gestión que realiza la Junta Directiva respecto de la implementación y supervisión del control interno de la entidad, por lo tanto, deberá servirle de soporte en la toma de decisiones atinentes al control y al mejoramiento del mismo.

El Comité de auditoría está conformado por tres miembros de la Junta Directiva elegidos por la misma y quienes podrán designar, además, personas independientes a la administración de Protección S.A. para apoyar la labor del Comité.

El Comité sesiona cada tres mese, y está facultado para citar a sus reuniones al Presidente de la Entidad, al Gerente de Planeación Calidad y Control, al Auditor Interno, al Revisor Fiscal o a cualquier otro funcionario de la Compañía que considere conveniente.

COMITÉ DE ASUNTOS DE JUNTA Y GOBIERNO CORPORATIVO:

Está conformado por el Presidente de la Junta Directiva y dos Directores principales. El Comité de Asuntos de Junta y Gobierno Corporativo tienen responsabilidades con relación a los Directores y a la Junta Directiva.

Responsabilidades con relación a los Directores:

- Desarrollar y revisar el papel de los Directores y sus requisitos de elección (competencias y limitaciones).
- Desarrollar y manejar la búsqueda de Directores y seleccionar candidatos para ser nominados.
- Desarrollar habilidades para formar los Directores.
- Definir políticas de renovación de la Junta Directiva.
- Estudiar y proponer formas de evaluación individual a cada uno de los Directores de acuerdo a la asistencia a las reuniones, preparación del material, preparación de los debates, franqueza e imparcialidad, conocimiento de la compañía y la contribución a los comités.

Responsabilidades con relación a la Junta Directiva:

- Supervisar los procesos de la Junta Directiva incluyendo la determinación del calendario y la agenda de las reuniones además del flujo de información hacia los Directores.
- Proponer la constitución de comités y evaluar su funcionamiento.
- Diseñar políticas e iniciativas sobre comunicaciones con los accionistas, analistas externos y otros públicos.
- Elaborar un informe de buen gobierno para la memoria anual del ejercicio.
- Evaluar anualmente el desempeño de la misma Junta Directiva de acuerdo con su actuación colectiva, cumplimiento del calendario de reuniones, operación de los comités, composición de los Directores, efectividad de los procesos y calidad de los debates.

Hacerle seguimiento al desarrollo, evaluación y compensación del recurso humano en la empresa, para tal efecto sus responsabilidades estarán orientados a:

- Desarrollar un enfoque del manejo estratégico del recurso humano, dirigiendo los procesos claves para la alta gerencia (selección, evaluación, compensación y desarrollo) y realizando una revisión periódica de la misión del Presidente.
- Garantizar la disponibilidad del recurso humano crítico, haciendo una revisión de los planes de sucesión de los tres primeros niveles.

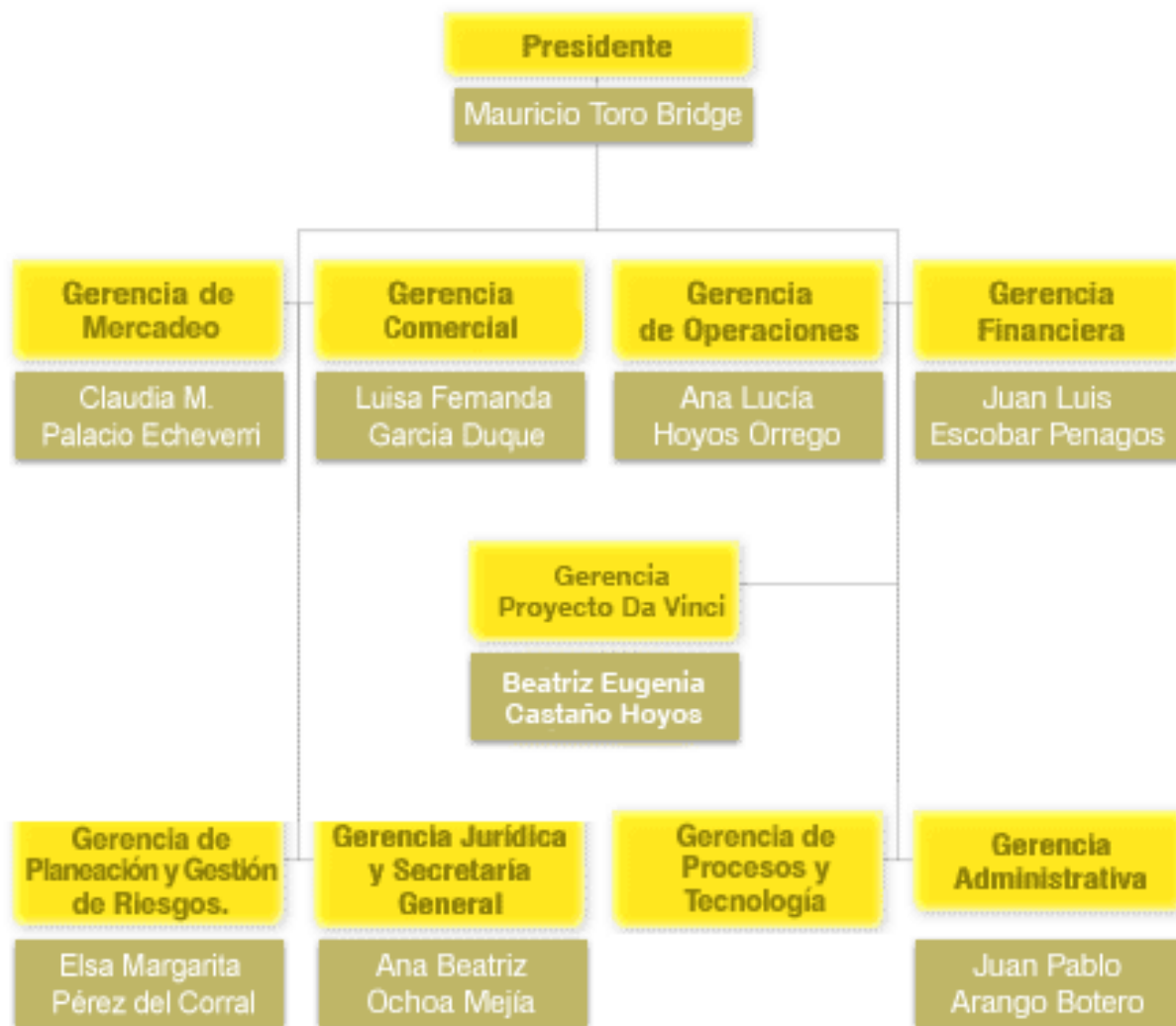
Realizar análisis sobre temas especiales y estratégicos que le asigne la Junta Directiva para luego someterlos a su consideración.

COMITÉ DE RESPONSABILIDAD SOCIAL:

Está conformado por el Presidente de Protección S.A., la Gerente del Área Jurídica y Secretaría General, el Gerente Administrativo, la Jefe del Área de Responsabilidad Social y por un miembro principal de Junta.

Se encarga de definir las políticas y lineamientos de Responsabilidad Social de Protección S.A. Para ello, evalúa y decide la participación de la compañía en proyectos de Responsabilidad Social adelantados de manera interinstitucional con organizaciones del sector público y/o privado o propone proyectos de inversión social que contribuyan al objetivo trazado por Protección S.A. Así mismo, evalúa el avance de las diferentes líneas adoptadas por la compañía y aprueba las donaciones.

Figura N°6. Directivos de Protección S.A.



Fuente: Pagina de intranet de Proteccion S.A.

Protección S.A. cuenta con ocho Gerencias que dependen funcionalmente de la Presidencia y que apoyan la gestión de la Organización. Son ellas:

a. **Presidente:** Mauricio Toro Bridge.

b. **Gerencia de Mercadeo:** Claudia M. Palacio Echeverri.

- c. **Gerencia Comercial:** Luisa Fernanda García Duque.
- d. **Gerencia de Operaciones:** Ana Lucía Hoyos Orrego.
- e. **Gerencia Financiera:** Juan Luis Escobar Penagos.
- f. **Gerencia de Planeación y Gestión de Riesgos:** Elsa M. Pérez del Corral.
- g. **Gerencia Jurídica y Secretaría General:** Ana Beatriz Ochoa Mejía.
- h. **Gerencia de Procesos y Tecnología:**
- i. **Gerencia Administrativa:** Juan Pablo Arango Botero.
- j. **Gerencia Proyecto Da Vinci:** Beatriz Eugenia Castaño Hoyos

Adicionalmente cuenta con 6 Gerencias Regionales distribuidas por todo el país, cuyo objetivo es el de apoyar la gestión comercial y administrativa de la Organización.

- Gerencia Regional Antioquia y Cafetera:** Santiago Bernal Vélez.
- Gerencia Regional Bogotá:** Carlos Hernando Díaz Quijano.
- Gerencia Regional Costa Sur:** Ana María Daza de Bustillos.
- Gerencia Regional Costa Norte:** Claudia Beatriz Donado Dugand.
- Gerencia Regional Occidente:** Marcelo Duque Ospina.
- Gerencia Regional Centro:** Daniel Alberto Naranjo Rodríguez.

REVISORIA FISCAL

La Asamblea General de Accionistas de Protección S.A. eligió a KPMG LTDA, como la persona jurídica que ejerce la Revisoría Fiscal de la Compañía para períodos anuales.

KPMG LTDA designó a Elvia María Bolívar Puerta, como Revisora Fiscal de Protección S.A. Ella es Contadora Pública y está sujeta a las inhabilidades, prohibiciones, incompatibilidades y responsabilidades que establezcan las leyes.

KPMG LTDA cumple con los requisitos establecidos por la ley, las entidades reguladoras y los estatutos, además cuenta con un reconocido prestigio y con experiencia en la operación de las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantía.

El Revisor Fiscal es el encargado de asegurarse de que las operaciones que se celebren o cumplan por cuenta de la Sociedad se ajustan a la ley, las prescripciones de los estatutos, las decisiones de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva. Adicionalmente, se encarga de convocar a la Asamblea General de Accionistas a reuniones extraordinarias cuando lo considere necesario.

2.3.12 AREA COMERCIAL

El área comercial se encuentra dirigida a nivel nacional por el gerente nacional. Seguido de él se encuentran los gerentes regionales, gerentes de oficina y directores comerciales que son entre 14 a 18 a nivel nacional, luego de estos encontramos a los ejecutivos de cuenta, los ejecutivos comerciales y los consultores pensionales.

El área que estamos analizando es la parte comercial de la zona suroccidente, en especial Cali. Esta se encuentra formada de la siguiente manera: Gerente Regional que se encarga de toda la fuerza y gestión comercial de Cali, Popayán, Buga, Palmira y Pasto. A su cargo se encuentran los gerentes comerciales que equivalen a 2. Cada gerente comercial tiene a su cargo 3 directores comerciales y estos a su vez tienen la mayor parte de la fuerza comercial, cada director comercial maneja un grupo de 15 a 18 funcionarios dentro de los que se encuentran los ejecutivos de cuenta, los ejecutivos comerciales y los consultores pensionales.

La estrategia general de la empresa se centra en dos canales, el primero se denomina canal personalizado, que es la atención personalizada que se tiene con cada cliente ya sea presente o prospecto. La característica principal de este canal es el CRM y es aquí donde se concentra la mayor fuerza comercial. El segundo canal es el canal de atención al público que se centra en la atención de los clientes en las oficinas de cualquiera de los productos.

3 RESULTADOS

En este informe se entregan los resultados del estudio, los cuales son claves para el análisis de la situación actual y la toma de decisiones futuras en Protección S.A. en el área comercial. Además, se interpretan, se explican los resultados y se anexan los soportes y ayudas requeridas para su información.

Los factores de la herramienta del profesor Hernán Álvarez fueron calificados como el los planteo, de cero a diez, y para darle una mejor apreciación cualitativa a las calificaciones se realizó una nueva clasificación empleando adjetivos tales como excelente, bueno, regular y malo.

Tabla N° 4 Nueva escala de calificación

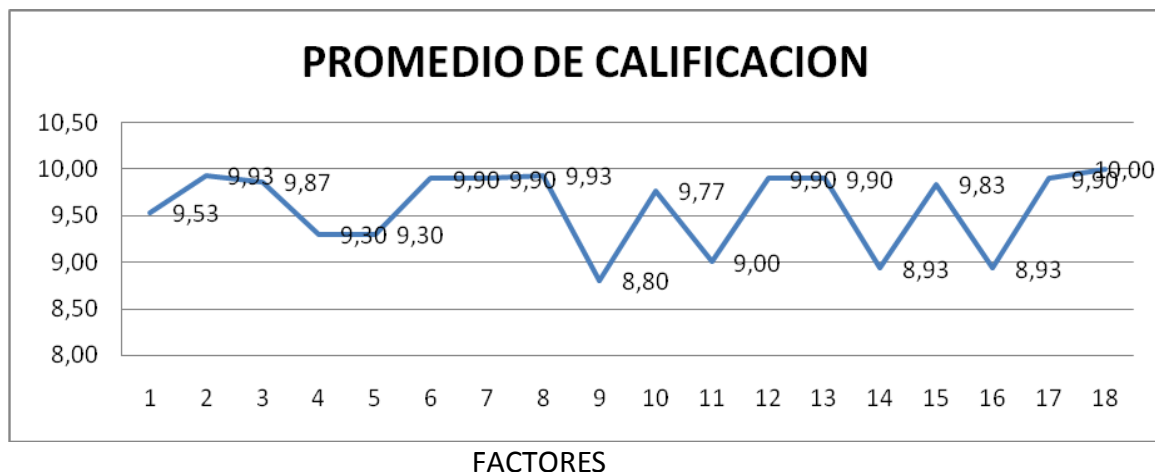
EXCELENTE	Respuesta de 10
BUENO	Respuesta entre 9 a 7
REGULAR	Respuesta entre 6 a 4
MALO	Respuesta entre 3 a 0

Los factores seleccionados para la encuesta realizada a los ejecutivos comerciales de Protección S.A. fueron los siguientes:

1. Claridad organizacional
2. Estructura organizacional
3. Participación
4. Comportamiento sistémico
5. Relación simbiótica
6. Liderazgo
7. Trabajo gratificante
8. Desarrollo personal
9. Relaciones interpersonales
10. Buen servicio
11. Solución de conflictos
12. Expresión informal positiva
13. Estabilidad laboral
14. Valoración
15. Salario
16. Evaluación del desempeño
17. Selección de personal
18. Imagen de la organización

3.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCION DE LA SITUACION ACTUAL

Gráfico N° 1



Fuente. Tabulado de las encuestas realizadas.

Tal como se evidencia en el grafico, Protección S.A. – Sede Cali en su área comercial presenta un clima organizacional que puede ser calificado como bueno. El promedio de calificación que se consiguió en cada pregunta va en un rango de 8.80 a 10. Según esto y la nueva clasificación que se realizo, la cual se explica en el desarrollo, cuando un factor es calificado entre 9 y 7 es Bueno y cuando es calificado con 10 es excelente.

En cada uno de los 18 factores analizados se obtiene una calificación que dejan claro que dentro del área objeto de estudio se maneja un clima organizacional percibido como bueno esto a pesar de sus altas exigencias comerciales y de productividad ya que algunos factores se compensa con otros. Aquellos factores compensatorios son los que les permite al empleado hacer de los objetivos organizacionales un complemento de sus objetivos personales pues factores como el salario y la estabilidad laboral le aportan gran cantidad de compromiso al empleado que reconoce que ambos permanecerán según su compromiso con la organización y con el buen desempeño de sus funciones.

Un buen clima organizacional permite un desempeño optimo de las labores y le facilita a los directivos la dirección del equipo de trabajo porque su estilo de liderazgo puede ser mas democrático y participativo.

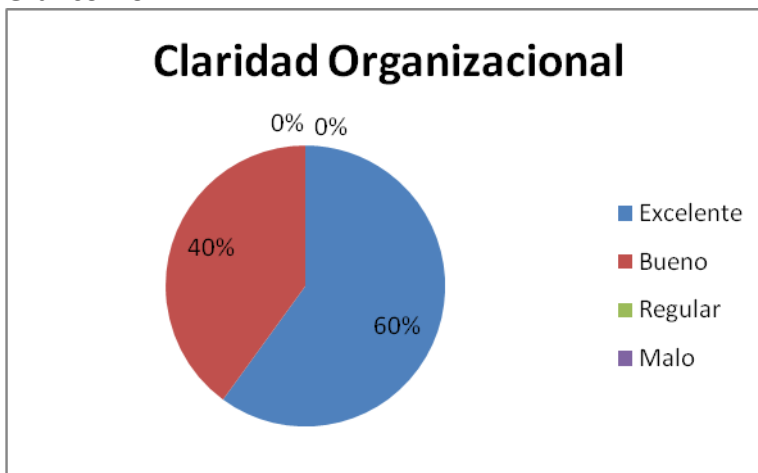
Analisis de cada factor

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

Tabla No. 5

Calificación	Cantidad	%
Excelente	18	60
Bueno	12	40
Regular	0	0
Malo	0	0
TOTAL	30	100

Gráfico No. 2



La claridad organizacional hace referencia al conocimiento que tienen los empleados de la organización de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias de la misma. A través de la investigación que hemos realizado podemos observar que de 30 personas que encuestamos 18 de ellas que corresponden al 60% conocen profundamente estos factores organizacionales y el resto, es decir el 40% están en un rango favorable de conocimiento aunque no aceptan tener el 100% de él.

Se puede afirmar entonces, según la interpretación del profesor Hernán Álvarez²⁹, que los Empleados del área comercial de la empresa Protección S.A son personas que toman

²⁹ ÁLVAREZ, Hernán. *Hacia un clima plenamente gratificante*. Bogotá: Editorial La Oveja Negra. 2007.

decisiones mucho mas facil y de manera mas acertada asi como el desarrollo de sus acciones. Se puede decir con certeza que existe una comunicación abierta y facil de manejar. Que los conflictos que se presentan son pocos y manejables y por lo tanto, que el clima de la organización tiende a ser favorable.

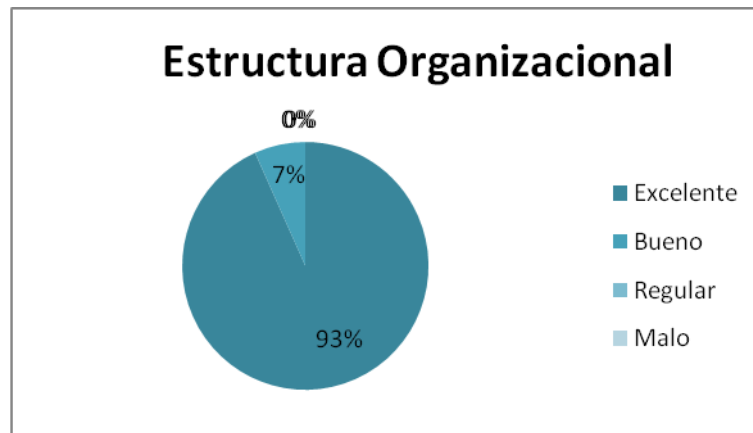
Tambien se encontro que dentro del modelo de John Sudarsky³⁰ que evalúa nueve variables para medir el clima organizacional una de ellas es la claridad organizacional. Este autor la toma como referencia para esta medicion ya que afirma que esta variable es la forma en que los trabajadores sienten a la empresa y por lo tanto conocen el sentir y funcionar de la msima. Sudarsky define dentro de su modelo al clima organizacional como: “el reflejo de una situación grupal de motivación que se traduce en diferentes necesidades sociales. Esta situación grupal está influida dentro de la organización por elementos como las políticas, las prácticas administrativas, la tecnología y la toma de decisiones.”

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tabla No. 6

Calificación	Cantidad	%
Excelente	28	93,33%
Bueno	2	6,67%
Regular	0	0,00%
Malo	0	0,00%
TOTAL	30	100

Gráfico No. 3



³⁰ TEORIA DE JOHN SUDARSKY

Dentro de las funciones de clima organizacional esta la Estructura Organizacional; la cual hace énfasis en las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refiere a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?. El 93.33% de nuestra población encuestada opina que la estructura organizacional de la empresa es Excelente y solo dos personas que equivalen al 6.66% opinan que es buena. Por lo anterior, se puede decir que basándose en la teoría del Likert³¹ que el comportamiento asumido por los funcionarios del área comercial de la empresa Protección S.A es un comportamiento honesto, responsable, disciplinado, respetuoso y enfocado en las estrategias de la organización y de cada persona.

Se puede afirmar que en la empresa existe un clima organizacional de tipo participativo-consultivo, que se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción y delegación entre ambas partes. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

En conclusión se maneja un sistema abierto con una estructura flexible creando así un clima organizacional favorable donde se permite realmente una integración de empleados y grupos y donde se está siempre en una búsqueda por agilizar procesos e ir todos en miras a cumplir los objetivos propuestos y la misión tanto la de organización como la del grupo y la personal.

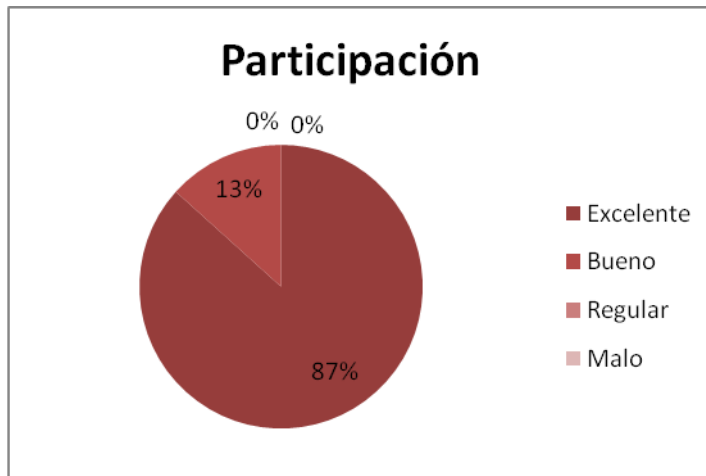
3. PARTICIPACIÓN

Tabla No. 7

Calificación	Cantidad	%
Excelente	26	86,67%
Bueno	4	13,33%
Regular	0	0,00%
Malo	0	0,00%
TOTAL	30	100

³¹ TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

Gráfico No. 4



La participación es una variable importante para medir el clima organizacional de cualquier empresa, y en nuestra investigación se vuelve aun mas ya que la actividad comercial de la empresa Proteccion S.A. Sede Cali esta encaminada a una gestion comercial que exige que la participacion de todos sus integrantes sea intensa. Se observo que de 30 personas encuestadas 26 de ellas opinan que la participacion en la empresa es excelente y cuatro de ellas opina que es buena, que es acorde al trabajo desarrollado. Al no tener funcionarios que opinan que la participacion en la empresa es regular o mala podemos decir que en todas las actividades que se realizan del area comercial todos los funcionarios que la componen se involucran en ellas, teniendo la oportunidad de incluirse en la resolucio de problemas, establecimiento de metas y la generacion de nuevas ideas.

“Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos y la retroalimentación de encuestas.”³²

Es muy probable que con esta variable se pueda concluir que el clima organizacional en general es un clima óptimo en todos los sentidos para sus integrantes; pues la participación desempeña un gran rol en la mayor parte de las intervenciones del desarrollo organizacional.

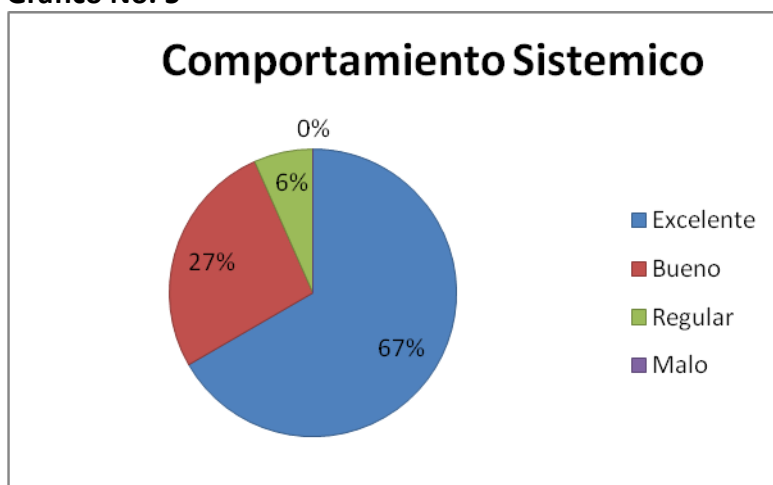
³² (García Canclini, 1995).

4. COMPORTAMIENTO SISTÉMICO

Tabla No. 8

Calificación	Cantidad	%
Excelente	20	66,67%
Bueno	8	26,67%
Regular	2	6,67%
Malo	0	0,00%
TOTAL	30	100

Gráfico No. 5



Si nos basamos en la teoría del profesor Hernán Álvarez se puede afirmar que los funcionarios del área comercial de la empresa Protección S.A y sus diferentes grupos tienen una conciencia aceptable de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de sus intereses personales o de grupo. A partir de la encuesta realizada encontramos que de 30 personas que analizamos el 33.32% cree que el comportamiento sistémico en la organización no es el 100% favorable, pues solo 20 de ellas cree que si lo es. Aunque el porcentaje de conciencia de este factor es mayor, se cree que en este punto se tiene una debilidad, ya que al ponderar la mayoría de factores analizados en la empresa este es uno de los que presenta menor puntaje. Es entendible que este factor presente esta característica ya que la función que desempeña cada uno en su lugar de trabajo maneja un nivel elevado de estrés, debido a que se vive en constante medición de logros y metas y está en juego el factor salarial, eso es porque cada quien por su parte y como integrante de un grupo, es responsable de su compensación variable.

Este factor es importante para definir un clima organizacional favorable ya que al tener clara la misión y objetivos de la organización, se crea una conciencia de que se tiene que luchar en grupo y remar todos en el mismo sentido para que así se cumpla lo que desea la

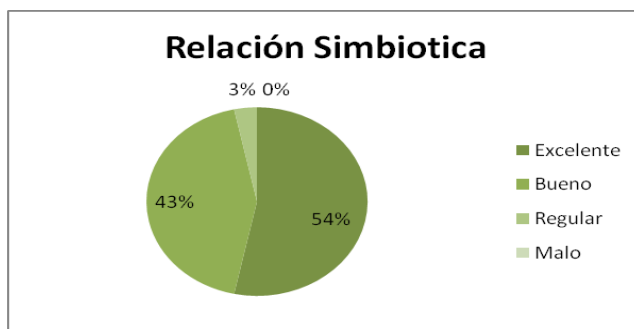
organización y adicional para eso es que la empresa tiene contratado a su personal. Tener claro y entendido este concepto hace que las cosas funcionen por si solas, pues si la empresa cumple sus objetivos pactados es porque sus áreas están realizando sus funciones acordemente, los grupos creados están cumpliendo con sus objetivos propuestos y sus ejecutivos están cumpliendo con la cuota de ventas asignada; es aquí donde entra la teoría de juegos, el dilema del prisionero³³, que lo que se busca es que todos ganen. Si gana la empresa, ganan sus empleados y mas su fuerza comercial.

5. RELACIÓN SIMBIÓTICA

Tabla No. 9

Calificación	Cantidad	%
Excelente	16	53,33%
Bueno	13	43,33%
Regular	1	3,33%
Malo	0	0,00%
TOTAL	30	100

Grafico No. 6



La simbiosis es la asociación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común. En este caso se trata de la asociación que tienen los ejecutivos comerciales con los directores comerciales y estos a su vez con sus directivos. A partir de la información registrada en nuestra tabla se puede deducir que la mitad de empleados opina que tanto los superiores como ellos trabajan en relación estrecha y amistosa buscando los mejores beneficios para todos, mientras el otro porcentaje no lo cree plenamente, sin decir que no lo cree. Solo una persona se encuentra dentro del rango

³³ Teoría de juegos. (completar)

regular y trece dan una calificación entre siete y nueve que significa que tienen una aceptación buena de este factor.

Es entendible que este factor no se presente de la mejor manera, pues el ambiente que rodea a la gestión comercial es un ambiente de estrés, control, seguimiento, lucha, entrega y sacrificio lo que hace que las relaciones de las personas y los equipos tengan sus tropiezos y se crea que en ocasiones no todos trabajan en relación estrecha buscando un objetivo en común. En estos casos los individuos tienden a trabajar para su cumplimiento personal y el de su equipo dependiendo de la sincronía y unión que tengan.

Sin embargo, a pesar del ambiente que rodea este tipo de actividad, en términos generales la relación simbiótica del área de Protección S.A es favorable ya que no existe un porcentaje significativo que opine que la relación es quebradiza; lo que sucede es que la mayoría no cree que sea lo necesariamente gratificante.

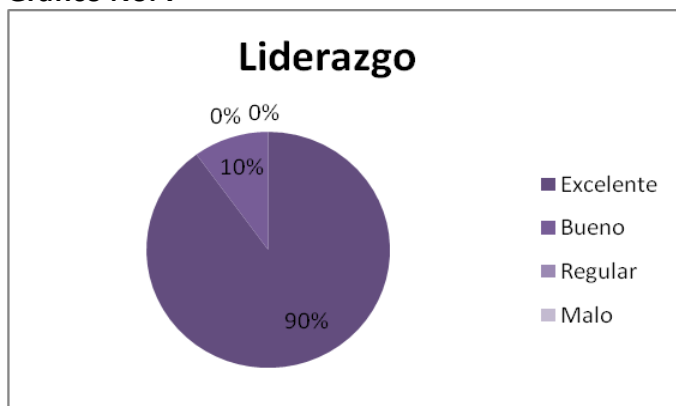
Dado lo anterior se considera que ha este factor se le debe dar gran importancia ya que en comparación a los demás presenta una debilidad, no diciendo que sea malo.

6. LIDERAZGO

Tabla No. 9

Calificación	Cantidad	%
Excelente	27	90,00%
Bueno	3	10,00%
Regular	0	0,00%
Malo	0	0,00%
TOTAL	30	100

Grafico No. 7



Este factor se encuentra muy fuerte dentro de la organización. El liderazgo se encuentra encabezado por el Gerente Regional, los Gerentes Comerciales y con mayor fuerza los Directores Comerciales. Según análisis de las encuestas podemos concluir que estos jefes son personas motivantes, respetuosas, creativas, receptivas, orientadores e impulsadoras de decisiones y acciones tanto individuales como grupales.³⁴

El liderazgo se convierte en factor clave para medir y forjar un clima organizacional gratificante, ya que es pilar fundamental para que los empleados de una organización y en este caso el equipo comercial de Protección S.A. – Sede Cali tenga una motivación y ejemplo para realizar las funciones de la mejor manera. Según la herramienta utilizada por el profesor Álvarez, si el liderazgo es aceptado satisfactoriamente por los miembros de la organización, mejor será el clima organizacional.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". Por lo que vemos que la influencia que ejercen los directores comerciales sobre su equipo es positiva ya que el total de nuestra población encuestada opina que el liderazgo es completamente favorable.

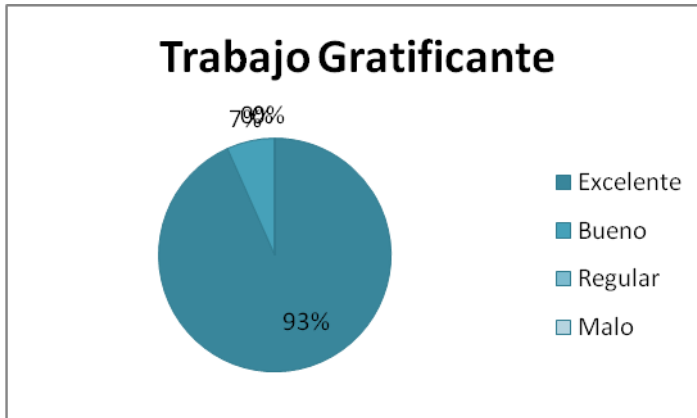
7. TRABAJO GRATIFICANTE

Tabla No. 10

Calificación	Cantidad	%
Excelente	28	93,33%
Bueno	2	6,67%
Regular	0	0,00%
Malo	0	0,00%
TOTAL	30	100

³⁴ ÁLVAREZ, Hernán. *Hacia un clima plenamente gratificante*. Bogotá: Editorial La Oveja Negra. 2007.

Gráfico No. 8



Como se puede apreciar en la grafica el 93.33% que equivale a 28 personas dan una estimación de 10 a éste factor y tan solo 2 que equivalen al 6.67% dan una estimación de 9, lo que significa que el total de nuestra población opina que están bien ubicados en la organización, realizando el trabajo que les gusta y para lo que están capacitados. El tener esta percepción hace que las personas se sientan a gusto con su trabajo, con sus funciones y que logren su realización personal, se motiven o aumenten la creatividad y su productividad.

Por tanto podemos mencionar que el grupo perteneciente al área comercial de la empresa Protección S.A es un grupo que tiene satisfechas las necesidades sociales, de autoestima y de auto realización, ya que: pertenecen a una sociedad y aun grupo en el que son aceptados, queridos y en el que pueden convivir sanamente. Están capacitados y se sienten capacitados para desarrollar el cargo que ocupan y son reconocidos por su trabajo y buena gestión. Tienen la oportunidad de ascender, de demostrar sus capacidades, de auto realizarse y cumplir los objetivos propuestos: personales y profesionales.

Estas necesidades se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel de la pirámide, el ser humano requiere trascender, dejar huella, hacer realidad sus planes y desarrollar sus competencias y capacidades al máximo.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow guarda una estrecha relación con el clima organizacional pues en muchas organizaciones se intenta administrar el recurso humano sin tener en cuenta sus necesidades más básicas. Por esta razón en muchas organizaciones, los colaboradores solo se dedican a pensar en sus necesidades más básicas y se concentran en la realización de sus labores pero cuando salen a flote sus demás necesidades se ve afectada la productividad en las organizaciones y por ende el ambiente de trabajo varia para convertirse en un ambiente tenso y lleno de presión. Pero

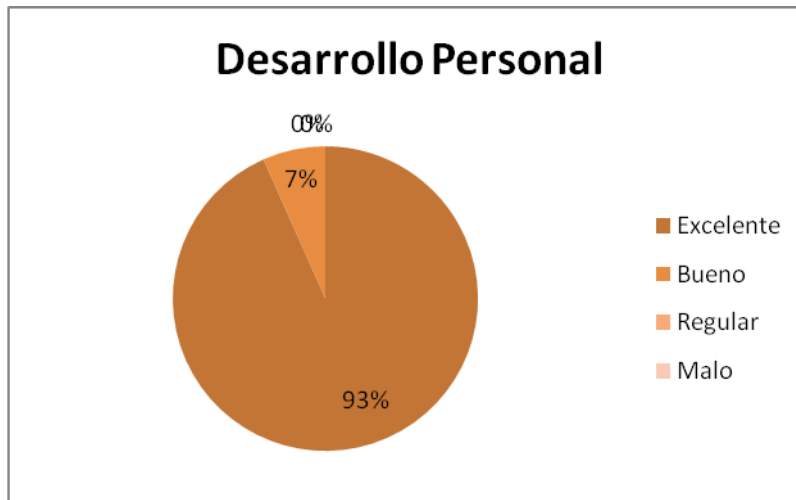
en este caso podemos afirmar que al presentarse este factor positivamente nos acercamos más a tener un buen clima organizacional.³⁵

8. DESARROLLO PERSONAL

Tabla No. 11

Calificación	Cantidad	%
Excelente	28	93,33%
Bueno	2	6,67%
Regular	0	0,00%
Malo	0	0,00%
TOTAL	30	100

Gráfico No. 9



“El ser competitivo no es un atributo independiente del personal, si una organización es competitiva será porque su personal es competitivo. La condición de la empresa es consecuencia de las condiciones de los recursos principalmente el recurso humano. Partiendo de esta premisa el desarrollo del personal no es una exigencia por cumplir de parte de todo un empleador sino un requisito indispensable para el triunfo de toda la organización”.³⁶

³⁵ Teoría de la jerarquía de las necesidades

³⁶ www.quiminet.com.mx. Información y negocios.

Teniendo presente el grafico enocontramos que el 93% de los encuestados opinan que la organización siempre estimula su formación personal y profesionalmente, en forma permanente, solo dos personas no dan una calificación de diez, la dan de 9, que es igual una buena caificación.

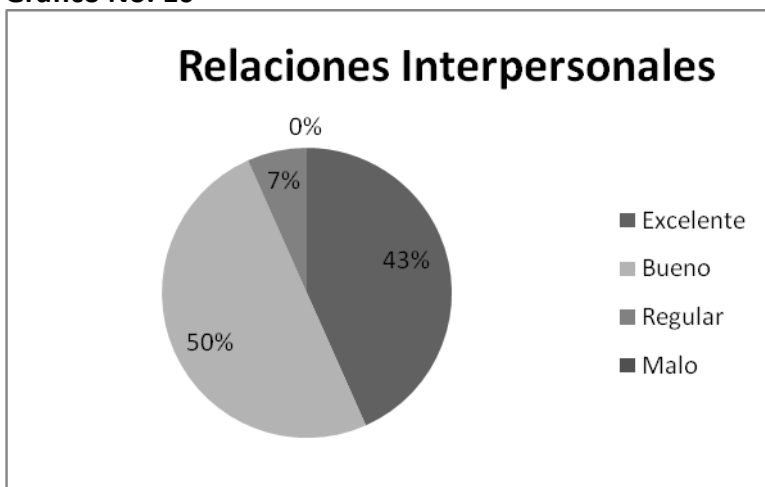
Este factor se encuentra muy bien constituido en la organización. Pues la empresa considera que el desarrollo personal es indispensable tanto para el indivuduo como para ella, no solo ayuda a que los empleados tengan una autorealización sino que permite que las personas se encuenten mejor capacitadas y motivadas para desarrollar su trabajao de la mejor forma. En la empresa las oportuniadees de capacitación y formación son cosntantes, todos los empleados tienen las mismas oportunidades para capacitarse y formarse, se dan permisos fácilmente para asistir a cursos y seminarios en horas de trabajo siempre y cuando tengan relación con la función que desempeñan; la organización cuenta con recursos necesarios y de tecnología para tener a su personal constante y plenamente capacitado y por último cada funcionario desempeña una labor que lo estimula a desarrollarse personal y profesionalmente.

9. RELACIONES INTERPERSONALES

Tabla No. 12

Calificación	Cantidad	%
Excelente	13	43,33%
Bueno	15	50,00%
Regular	2	6,67%
Malo	0	0,00%
TOTAL	30	100

Gráfico No. 10



Litwin y Stringer postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, una de ellas es el calor humano, al que definen como la percepción que tienen los miembros de la empresa acerca de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados. En nuestra investigación encontramos que las relaciones interpersonales son buenas pero no son las mejores. De 30 personas que encuestamos, trece opinan que las relaciones interpersonales son plenamente las mejores, pero el resto, el 57% que corresponde a diez y siete personas opinan que no son tan buenas como deberían ser.

Lo anterior no significa que se presente un ambiente de trabajo pesado y complejo, lo que sucede es que las relaciones entre compañeros y jefes no son excelentes. Cabe resaltar que la empresa cuenta con un buen espacio para las relaciones con los demás, hay libertad de expresión, justicia y respeto; lo que sucede es que falta un poco de tolerancia, conocimiento del otro, solidaridad y ponerse en el lugar del otro.

Como todos sabemos el comportamiento del ser humano es propio de cada individuo y cuando hay que trabajar y relacionarse con un gran número de personas es complicado unificar conceptos, crear los mismos lazos de afecto y tener igualdad en percepciones y opiniones, por lo que aquí en la empresa es factible que este factor no sea el mejor, pues el área comercial está conformada por una gran número de personas y que todas se entiendan es complejo más no difícil.

Se espera que la administración, es decir, los directivos traten a sus empleados de manera justa, que ofrezcan condiciones laborales que propicien un ambiente de trabajo agradable, que comuniquen con claridad el trabajo diario y que proporcionen retroalimentación en cuanto a la actuación del empleado. De igual forma se espera que los empleados respondan con una actitud positiva, obedeciendo órdenes y con lealtad para la organización. Si un jefe no motiva a sus empleados, ni propicia el enriquecimiento del puesto de trabajo, es decir, no incentiva funciones que induzcan para que él mismo pueda desarrollar su creatividad; es de esperarse que las relaciones laborales se deterioren porque los empleados sentirían que son uno más dentro de la empresa y esto implicaría que disminuya la productividad de su trabajo, limitándose a cumplir con las funciones que les han sido asignadas.

Para poder entender como son las relaciones interpersonales entre los empleados de la empresa es importante tener en cuenta que un grupo es "un número de personas que interactúan entre sí, se identifican sociológicamente, y se sienten miembros del mismo"⁴. De otra parte, los grupos pueden ser formales e informales: los primeros son aquellos que existen en la empresa en virtud del mandato de la gerencia para realizar tareas que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales y los segundos son grupos de

individuos cuyas experiencias laborales comunes desarrollan un sistema de relaciones interpersonales que van más allá de aquellos establecidos por la gerencia.

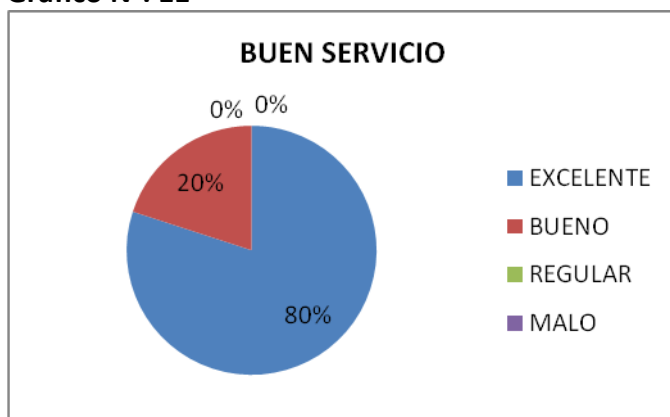
Lo ideal es que la gerencia propicie y facilite la evolución de los grupos de trabajo para que se conviertan en equipos de trabajo. Un grupo se convierte en equipo cuando los miembros del grupo están centrados en ayudarse entre sí para alcanzar una (s) meta(s) de la empresa.

10. BUEN SERVICIO

Tabla N°. 13

Calificación	Cantidad	%
EXCELENTE	24	80,00
BUENO	6	20,00
REGULAR	0	0,00
MALO	0	0,00

Gráfico N°. 11



Según se puede observar dentro del área comercial de Protección S.A. – Sede Cali, los ejecutivos perciben un buen servicio en relación con los equipos de trabajo con los que se interrelacionan. Según esto, el 80% de la población encuestada considera que los trabajos o información que reciben de otros equipos de trabajo son de calidad y llegan oportunamente. Este resultado es consecuente con sus valores corporativos como el compromiso y el servicio lo que puede generar una percepción de los directivos hacia los ejecutivos comerciales.

En este resultado permite decir que en este factor se ve el cumplimiento de dos funciones del clima organizacional, las cuales se nombran en el marco teórico de esta investigación, como son: el apoyo y la responsabilidad.

Por lo anterior, se podría decir que el compromiso que existen en cada uno de los equipos de trabajo se debe a la que decía McGregor en su Teoría Y: “los trabajadores se

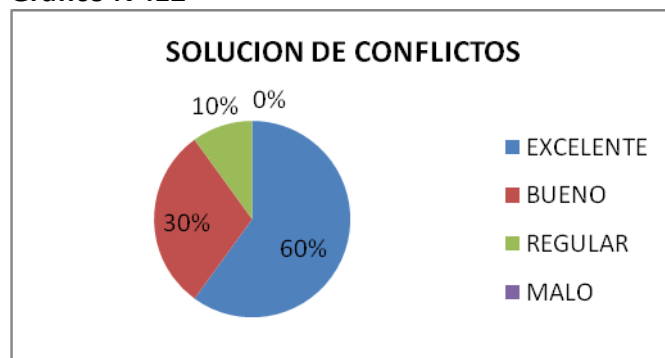
comprometen con los objetivos empresariales en la medida que se les recompense por sus logros, la mejor recompensa es la satisfacción del ego y puede ser originada por el esfuerzo hecho para conseguir los objetivos de la organización”.

11. SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Tabla N° 14

Calificación	Cantidad	%
EXCELENTE	18	60,00
BUENO	9	30,00
REGULAR	3	10,00
MALO	0	0,00

Gráfico N°.12



Tanto en la grafica como en la tabla se puede evidenciar, que el factor solución de conflictos tiene un 10% que es catalogado como regular, según esto los trabajadores del área comercial de Protección S.A. – Sede Cali consideran que en algunas ocasiones el manejo que se les da a las circunstancias que se presentan en el desarrollo de su trabajo no es el adecuado.

Para el profesor Álvarez, la solución de conflictos es un factor determinante en el clima organizacional plenamente gratificante pero para Likert podría ser una Variable Intermedia, de la forma como se consideren los conflictos afectan de manera diversa, generando actitudes y comportamientos diferentes: algunos los evitan o evaden, otros los niegan o rechazan, otros más los enfrentan con violencia y rabia, hay los que los disfrutan y se aprovechan de ellos; los menos, los asumen y buscan resolverlos dándoles un manejo que lleve a su solución afectando el clima organizacional.

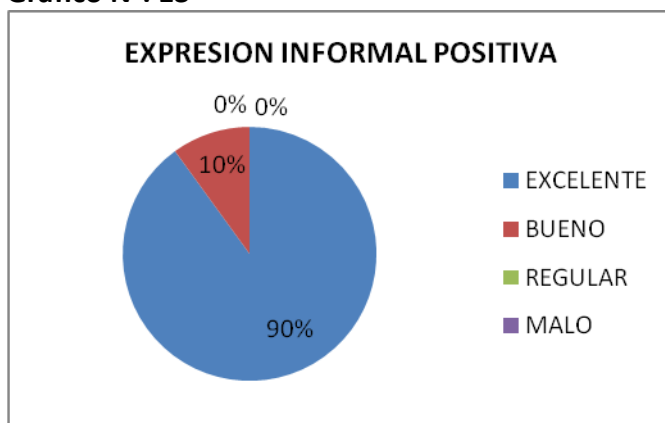
Aunque hay un 60% que indica que la solución de conflictos es excelente ese pequeño 10% puede afectar en ocasiones el clima organizacional del área comercial afectando el desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo, pues cabe de decir que en muchas ocasiones los conflictos se generan por lucha de intereses que pueden afectar los arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas.

12. EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

Tabla N° 15

Calificación	Cantidad	%
EXCELENTE	27	90,00
BUENO	3	10,00
REGULAR	0	0,00
MALO	0	0,00

Gráfico N°. 13



En relacion a este factor, se puede decir que es un generador de un clima gratificante en el area comercial de Proteccion S.A. – Sede Cali, el 90% de la poblacion encuestada considera que se pueden expresar con libertad y respeto en aspectos relacionados con la organización y las funciones que desempeñan. Esto permite suponer que se maneja un estilo de liderazgo participativo el cual es definido en la teoria de clima organizacional de Likert como aquel que propicia el fortalecimiento de los lazos entre directivos y subordinados y permite un flujo de la comunicación en todos los sentidos.

Cabe decir que según el profesor Alvarez, el buen desempeño de este factor de por hecho que existe una suficiente libertad de expresion, no solamente se usan los canales formalmente definidos por la organización para expresarse, se atienden las sugerencias

hechas por los empleados y además la expresión informal es tomada en cuenta por los jefes de esta área.

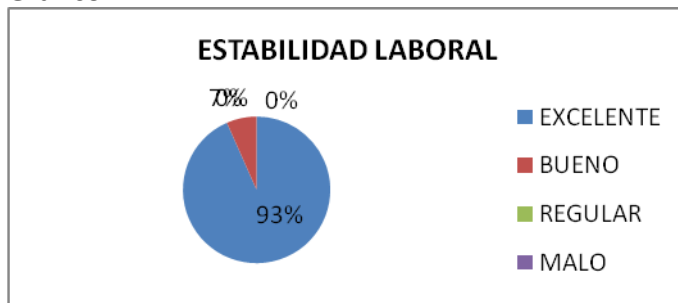
Encontrar que la mayoría de la población considera que este factor tiene un excelente funcionamiento dentro del área permite decir que es un factor positivo para el clima organizacional pues propicia que los empleados se sientan escuchados y tenidos en cuenta en una organización tan grande con un gran número de empleados.

13. ESTABILIDAD LABORAL

Tabla N° 16

Calificación	Cantidad	%
EXCELENTE	28	93,33
BUENO	2	6,67
REGULAR	0	0,00
MALO	0	0,00

Gráfico N°. 14



Según la tabla y el gráfico, Protección S.A. – Sede Cali brinda a sus empleados específicamente a su área comercial la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad. Dentro de este análisis, este factor es muy importante teniendo en cuenta el área que se está analizando pues en los últimos años una de las mayores preocupaciones de las personas con cargos comerciales son la estabilidad en sus lugares de trabajo, ya que su permanencia ha sido atada a cuotas de ventas y metas comerciales en donde su cumplimiento determina su eficiencia y su productividad, es decir, es una medición únicamente por resultados alcanzados.

El 93% de calificación de este factor contribuye a un buen clima organizacional. Según Maslow, los individuos tienen necesidades de seguridad las cuales se encuentran directamente relacionadas con la seguridad, el orden y la estabilidad y según esta teoría al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino

que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción lo que puede llevar a que los empleados del área analizada encuentren en esto un fuente de desafío y de apoyo para desempeñar sus labores de la mejor forma propiciando un clima laboral agradable.

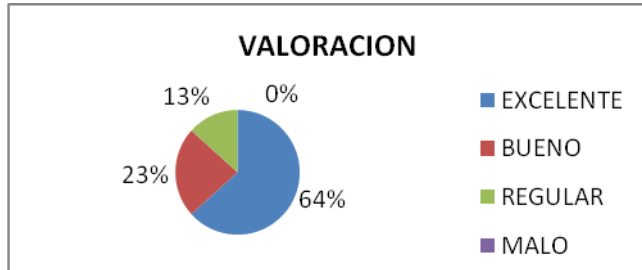
La estabilidad laboral puede generar dentro del clima organizacional del área comercial una mejor interrelación entre compañeros y jefes pues ambos roles pueden llegar a sentir cierto grado de pertenencia por la organización facilitando de esta forma el desempeño de sus funciones de una forma agradable y satisfactoria propiciando un buen lugar para trabajar y para crecer laboralmente.

14. VALORACIÓN

Tabla N° 17

Calificación	Cantidad	%
EXCELENTE	19	63,33
BUENO	7	23,33
REGULAR	4	13,33
MALO	0	0,00

Gráfico N°. 15



Es uno de los factores analizados donde se encuentra una calificación de regular, en este caso es del 13% de la población encuestada. Aunque es un porcentaje pequeño considerado con el 64% de excelente y el 23% de bueno, es un factor que puede estar afectando el clima organizacional en diferentes ocasiones en el área analizada pues está directamente relacionado con la Necesidad de Reconocimiento que Maslow expone en su teoría de la jerarquía de necesidades en donde los individuos desean sentirse capacitados para alcanzar algo y la de reconocimiento por parte de las demás personas.

Según el resultado de las encuestas en algunas ocasiones los empleados del área comercial de Protección S.A. – Sede Cali no se sienten reconocidos por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc. o no se les valora, destaca o se les incentiva en una u otra manera. Al confrontar esta situación con las compensaciones variables que reciben los empleados comerciales se puede decir que esta es una de las circunstancias

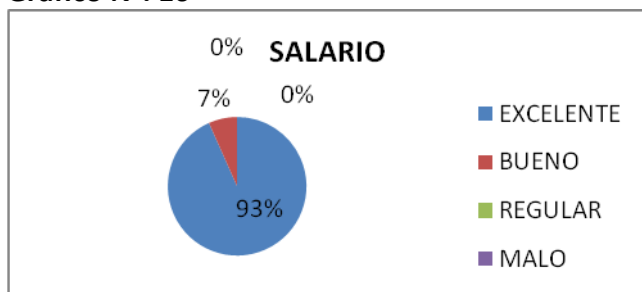
donde los empleados pueden no sentirse valorados pues en muchas ocasiones las bonificaciones se pierden por unos cuantos puntos comerciales o en determinadas circunstancias la promoción de un empleado a otro cargo esta atada a su desempeño comercial.

15. SALARIO

Tabla N° 18

Calificación	Cantidad	%
EXCELENTE	28	93,33
BUENO	2	6,67
REGULAR	0	0,00
MALO	0	0,00

Gráfico N°. 16



Es uno de los factores que tiene una de las más altas calificaciones. Esto permite suponer que los empleados del área comercial de Protección S.A. – Sede Cali consideran que reciben una justa retribución por su trabajo.

Según esta calificación, el factor salario aporta positivamente a un clima organizacional plenamente gratificante como habla Hernán Álvarez. Para el profesor Álvarez que una población califique como excelente este factor implica que los empleados están de acuerdo con las exigencias del cargo, el incremento salarial se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño, frente al mercado laboral el salario es alto, el incremento salarial se hace en igualdad de condición que el aumento del costo de vida, el salario mejora en relación con la situación económica de la empresa, etc.

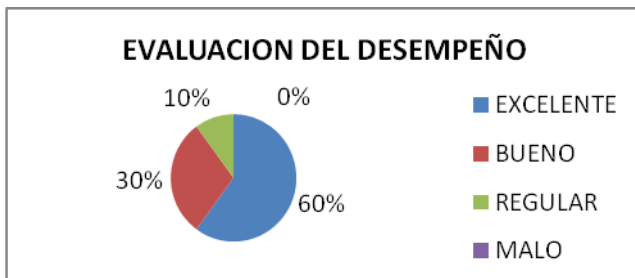
Con el 93% de calificación de este factor se puede decir que cumplen ciertas funciones del clima organizacional como lo son la recompensa y la consideración como se menciona en el marco teórico.

16. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Tabla N° 19

CALIFICACION	CANTIDAD	%
EXCELENTE	18	60,00
BUENO	9	30,00
REGULAR	3	10,00
MALO	0	0,00

Gráfico N°. 17



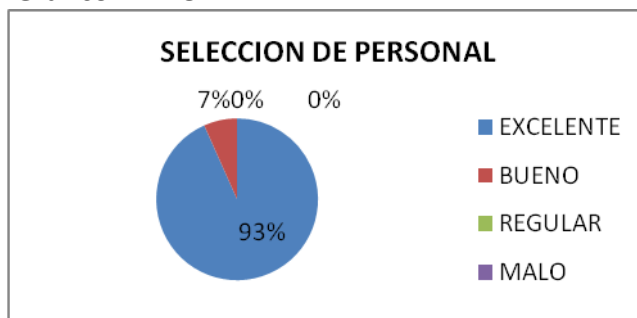
Para este factor se evidencia que más del 50% de la población está de acuerdo con la forma como se realiza la evaluación del desempeño seguido de un 30% que lo considera bueno, sin embargo, existe un 10% de las personas encuestadas que consideran que la evaluación de desempeño que se realiza en el área no es lo suficientemente adecuado. Según esta calificación dada por la población el 90% considera que la forma como se está realizando la evaluación de desempeño es un sistema de medición que se ajusta al trabajo que están desempeñando, es decir, que si se confrontara con lo que define el profesor Hernán Álvarez dentro de este instrumento de medición, la evaluación de desempeño es objetiva, se hace en el momento oportuno, es imparcial, es constructiva y cumple su función que es medir el desempeño de las personas, sin embargo, no hay que escatimar el 10% que considera que esta medición es regular pues refleja la inconformidad de un grupo de la población que considera que la medición de su trabajo no es acorde a las funciones que están trabajando, este malestar puede causar algunas tendencias negativas en el clima organizacional pues puede estar sintiéndose afectado en sus necesidades de reconocimiento o autoestima que ilustra Maslow en su pirámide de necesidades causando así, una insatisfacción y por ende un obstáculo para la satisfacción de las necesidades de autorrealización que se pueden ver afectadas por el valor obtenido en la medición de un empleado. Seguramente y como es un común denominador en las organizaciones, los sistemas de evaluación como la evaluación de desempeño son tomadas en consideración al momento de una promoción de cargo.

17. SELECCIÓN DE PERSONAL

Tabla N° 20

CALIFICACION	CANTIDAD	%
EXCELENTE	28	93,33
BUENO	2	6,67
REGULAR	0	0,00
MALO	0	0,00

Gráfico N°. 18



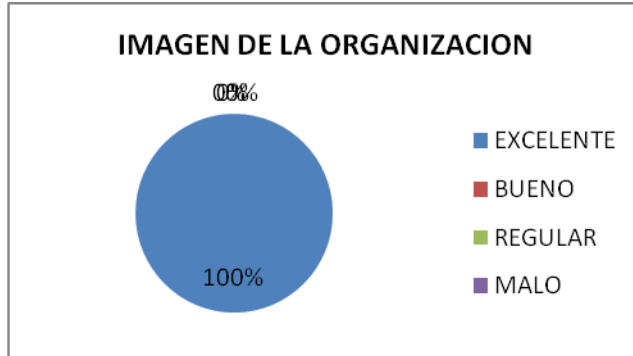
En este factor 28 personas de las 30 que se encuestaron consideran que en el área comercial de la empresa en cuestión se vinculan personas con el suficiente talento y las capacidades necesarias para desempeñar sus funciones y además con un alto grado de calidad humano.

18. IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

Tabla N° 19

CALIFICACION	CANTIDAD	%
EXCELENTE	30	100,00
BUENO	0	0,00
REGULAR	0	0,00
MALO	0	0,00

Gráfico N° 20



Conformidad total es lo que exponen los empleados del área comercial de Protección S.A. al calificar la imagen que ellos perciben de la organización a la que pertenecen.

En calidad de analista, se podría considerar que el objetivo de esta pregunta es examinar los sentimientos de las personas, se trata más allá de medir un factor se quiere medir como los empleados ven su organización, en mercadeo esto puede llamarse o podríamos comparar este factor con el Índice Perceptivo.

Este factor fue uno de los pocos que tuvo una calificación de 100% en la categoría de excelente, esto muestra que en relación con los factores analizados anteriormente y a pesar de las falencias que algunos colaboradores de la organización han manifestado; los empleados del área comercial de Protección S.A. – Sede Cali tiene una buena percepción de su lugar de trabajo esto se puede deber a que consideran que su organización trata de mejorar constantemente sus condiciones, se da un buen trato a las personas, la organización sabe para donde va, los productos de la organización son útiles a la sociedad y aporta a su realización personal y a la satisfacción de sus necesidades.

Este porcentaje de 100% permite decir que dentro del área analizada se está cumpliendo una de las funciones del clima organizacional como la Identidad donde existe un sentimiento de pertenencia a la compañía y es un miembro valioso de su equipo de trabajo.

3.2 PLAN DE MEJORAMIENTO

Como fruto del proceso de autoevaluación institucional, se han identificado los aspectos que deben ser mejorados para continuar avanzando en el camino de la excelencia del Clima Organizacional. Estos aspectos fueron determinados a partir del análisis de los resultados de la encuesta realizada a treinta empleados pertenecientes al área comercial de la empresa Protección S.A. – Sede Cali.

El objetivo primordial de este plan de mejoramiento es promover que los procesos internos de la entidad se desarrollen en forma eficiente y transparente a través de la adopción y cumplimiento de las acciones correctivas y a la implementación de metodologías orientadas al mejoramiento continuo.

La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de las diferentes variables que influyen en la existencia de un Clima Organizacional gratificante.

A través de este plan de mejoramiento se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización. A continuación se desarrollan una serie de actividades y estrategias a implementar para que los factores débiles en nuestra investigación sean corregidos y llevados a su máxima expresión, así como los factores favorables sean afianzados, buscando el mejor estado del Clima organizacional.

Propuestas del plan de mejoramiento

➤ Reafirmar la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, en busca del conocimiento generalizado de las mismas. Con esto conseguiríamos que todos los funcionarios se apropiaran y elevaran el sentido de pertenencia para con la compañía y así prime el bienestar general sobre el personal.

Responsabilidad	Duración	Horario	Inversión	Mecanismos de Seguimiento
Gerente Nacional Gerente Regional Directores Comerciales	Indefinida. La idea es que ésta reafirmación sea constante.	Flexibilidad en el horario	0.00	Preguntas constantes. Concurso. Juegos.

- Realizar una estrategia interna que haga que los funcionarios se comprometan con estos componentes del plan estratégico. Dicha campaña estratégica busca que los empleados interioricen y adopten como suyos tanto la misión como la visión, los objetivos y las políticas de la empresa, logrando que a futuro la variable COMPORTAMIENTO SISTEMICO se vea fortalecida y aporte con mayor vehemencia a mejorar el clima organizacional.

Esta campaña estratégica constará de diversas herramientas para lograr el objetivo deseado. Las herramientas que se emplearan serán:

- Mensajes a los correos electrónicos alusivos a los componentes del plan estratégico de la empresa.
- La presencia de una cartelera visible y en sitio público con los temas presentes en nuestra campaña estratégica. El concepto será la adjudicación semanal de la elaboración de la cartelera a cada grupo comercial. Cada grupo deberá crear la cartelera con un tema previamente establecido por su director comercial.
- La creación de un “reto de conocimiento”. Esto consiste en el desarrollo de un concurso que se llevará a cabo por la red interna de la compañía. Cada empleado podrá ingresar una vez al día con su contraseña al portal del reto. Allí encontrará una serie de acertijos relevantes al plan estratégico de la empresa (misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, etc.) que deberá responder dentro de un tiempo máximo de cinco minutos. Cada día el empleado se hará acreedor de puntos por respuesta acertada. Al final de mes se emitirá un listado con los empleados que obtuvieron los puntajes más altos, los cuales serán premiados.

Responsabilidad	Duración	Horario	Inversión	Mecanismos de Seguimiento
Gerente Nacional Gerente Regional Directores Comerciales	Indefinido	Laboral. Una vez al mes.	1.500.000	Confirmación de entrega y lectura de correos electrónicos. Participación en la elaboración de la cartelera. Participación del concurso. Puntaje obtenido en el concurso.

- Realización de talleres y seminarios llevados a cabo por expertos en las áreas de afianzamiento de relaciones interpersonales y trabajo en equipo. Con estos talleres se busca que los empleados de la organización creen lazos de amistad, unión y compañerismo. Buscar también la creación de equipos de trabajo proactivos y que trabajen unidos en la búsqueda del objetivo común de la empresa. En estos talleres además se enfatizará en las estrategias generales de la organización y las estrategias propias de cada uno de los equipos existentes en el área comercial. Con la implementación de dichos talleres, conferencias y seminarios, atacaremos directamente a la variable RELACION SIMBIOTICA, logrando que los niveles de desfavorabilidad sean modificados por unos niveles plenamente gratificantes, contribuyendo así al mejoramiento del clima organizacional.

Responsabilidad	Duración	Horario	Inversión	Mecanismos de Seguimiento
Gerente Regional Directores Comerciales	Indefinida. Actividades desarrolladas por semestres.	Un taller y seminario por semestre que dura todo un día.	\$1.000.000 por cada actividad	Asistencia de funcionarios a las actividades. Evaluación de participación en talleres y seminarios.

- Desarrollar actividades que involucren a todos los equipos comerciales con cada uno de sus componentes. Dichas actividades irán desde almuerzos colectivos en la misma empresa en los cuales no se discutirán temas laborales sino que se propenderá en el afianzamiento de las relaciones personales entre todos los miembros de la empresa, llegando hasta salidas extra laborales que involucren obligatoriamente a todos los integrantes del área comercial de Protección S.A.

Dentro de las actividades se creará un espacio en donde los ejecutivos comerciales de cada equipo deberán compartir conocimientos, experiencias y buenas prácticas de su gestión con los otros equipos. Es propicio que estas reuniones se realicen una vez por semana, todos los días lunes a primera hora. Esta integración debe ser individual y rotativa y debe incluir tanto ejecutivos como directores y gerentes.

Diseñar espacios en los cuales se harán cara a caras en donde participarán todo el departamento comercial. A cada integrante se le entregarán tarjetas rojas, amarillas y verdes, donde verde significa bueno, amarillo regular y rojo malo. Los participantes de la actividad harán entrega de la tarjeta que crean pertinente a uno de sus compañeros, según algún comportamiento o gestión mostrada durante el mes. Con esta actividad se generan lazos de sinceridad y retroalimentación; los cuales, sin lugar a dudas, incrementan y mejoran las relaciones entre los elementos de la compañía.

Esta serie de actividades permiten que la variable RELACIONES INTERPERSONALES se vea afectada de manera positiva y contribuyan en el corto plazo al mejoramiento del clima organizacional.

Responsabilidad	Duración	Horario	Inversión	Mecanismos de Seguimiento
Gerente Regional Directores Comerciales Ejecutivos comerciales	Indefinida. Cara a caras: 1 hora Almuerzos: 1 hora. Salidas, paseos, reuniones, etc.: Manejo de participantes	7:00 AM a 8:00 AM 12:30 a 1:00 Manejo de participantes	\$100.000 \$4.500 a \$10.000 c/u De \$0 a escogencia de participantes.	Listas de asistencia. Reporte de la sesión del día de cara a caras. Relatos de participantes.

- Utilizar diversos métodos en la solución de conflictos según las condiciones de los afectados y según la situación.

Para mejorar el 10% calificado como regular en este factor se considera usar técnicas de solución de conflictos, tales como:

1. La autocomposición, cuando las mismas partes llegan a acuerdos, bien directamente como en la transacción o negociación directa que es un mecanismo a través del cual las partes se ponen de acuerdo en la forma cómo van a solucionar

sus diferencias, o bien porque buscan la asistencia de terceros que actúan como facilitadores o mediadores ayudando a las partes a mejorar su visión del conflicto o a buscar soluciones.

2. La conciliación cuando las partes asistidas por una persona imparcial y neutral buscan solucionar sus diferencias transigibles mediante acuerdos que tienen efecto de cosa juzgada y prestan mérito ejecutivo.
3. La heterocomposición, cuando intervienen terceros que, investidos transitoriamente de jurisdicción, tienen la potestad de definir una controversia a través de un laudo que tiene la misma categoría de una sentencia judicial.
4. La amigable composición cuando terceros tienen la facultad de precisar con fuerza vinculante para las partes el estado y la forma de cumplimiento de una relación jurídica. Por último, los jueces de paz quienes deciden los conflictos individuales o colectivos de pequeñas causas y les dan soluciones en equidad y aplicando los valores éticos de la comunidad.

Se propone una capacitación al director comercial del área comercial de Protección S.A. tomar una capacitación en Solución de Conflictos y retroalimentar a su equipo de trabajo

Responsabilidad	Duración	Horario	Inversión	Mecanismos de seguimiento
Director del área comercial	9 horas	Sábados de 9:00 am a 12:00m durante tres sábados.	\$ 105.000=	Retroalimentación a compañeros y empleados. Usar la herramienta aplicada en este estudio

Fuente. Tomado de www.fundaempresa.org

- Crear un programa motivacional que ofrezca incentivos y premios a los ejecutivos donde se les valore no solamente su ejecución comercial sino también otros habilidades necesarios para el desarrollo de su cargo.

Se propone un programa denominado **“CLUB DE LA EXCELENCIA”**, su celebración se realizara con una periodicidad semestral. Se premiaran diversas categorías y se entregaran placas como reconocimiento a cada ganador.

Responsabilidad	Duración	Horario	Inversión	Mecanismos de seguimiento
Área de Gestión Humana Dirección del área comercial de Protección S.A.	Ceremonia de premiación será de dos horas	Primer viernes de junio y el primer viernes de enero al finalizar la jornada laboral.	Placas y refrigerios para los asistentes* que puede equivaler a un costo aproximado de \$ 50.000 en placas y \$ 150.000	

*Los asistentes serán los ejecutivos comerciales, la directora comercial y un representante del área de gestión humana de la organización.

De igual manera se propone un programa de incentivos mensual denominado **“BOLSA DE PREMIOS”** donde se califica la ejecución y sobre - ejecución comercial. Se proponen las siguientes categorías:

Categoría 1: cumplimiento superior a 100%

Categoría 2: cumplimiento del 100%

Categoría 3: cumplimiento del 99.9% a 90%

Responsabilidad	Duración	Horario	Inversión	Mecanismos de seguimiento
Dirección del área comercial de Protección S.A.	Media hora	Durante el comité mensual de ventas.	\$ 280.000*	

*Se debe realizar una inversión únicamente en los premios, de la siguiente forma: teniendo en cuenta que se premiara una persona por categoría (la de mayor porcentaje) se necesitan tres premios mensuales. Se proponen los siguientes premios para cada categoría:

Categoría 1: un Bono por valor de \$80.000 para ir a cenar a un restaurante del oeste de la ciudad.

Categoría 2: un Bono por valor de \$50.000 para compras en algún centro comercial de la ciudad.

Categoría 3: un Pase doble para cine.

En los incentivos se realizaría una inversión mensual de \$150.000=

- Propiciar un escenario mensual donde se realice observaciones a los ejecutivos en relación con su desempeño para facilitar la evaluación de desempeño anual.

Dado que en el análisis se evidencia un porcentaje de 10% en la calificación de regular para el factor de evaluación de desempeño, se propone que se haga una retroalimentación del desempeño cada mes a través de charlas con cada ejecutivo comercial.

Estas charlas estarían a cargo de la Directora Comercial, la cual debe asignar citas a cada ejecutivo durante el mes siguiente al que se va a evaluar para hacer observaciones en cuanto al desempeño que se percibió en el desempeño de sus funciones y en su labor comercial.

La duración de cada charla de retroalimentación puede tener una duración de no mas de 20 minutos y se debe hacer durante la jornada laboral para evitar molestias en los empleados, en relación con otro factor que pueda interferir en el clima laboral.

La inversión para este punto del plan de mejoramiento no está directamente relacionado con dinero sino con tiempo pues con cada ejecutivo se invertirá 20 minutos que se reflejaran como ganancia al final del año donde se evidencia en la evaluación de desempeño unas buenas calificaciones que inciden directamente sobre los ejecutivos comerciales para su desarrollo en la organización y para la directora como un punto a su favor para su gestión administrativa.

Los mecanismos de seguimiento que se utilizaran para asegurarse que este parte del plan de mejoramiento se da en cada charla mensual donde se verifiquen los avances que ha tenido cada ejecutivo en su desempeño.

4 CONCLUSIONES

- Después de encontrar varios instrumentos para medir el clima organizacional, tal como se observa en el marco teórico de este análisis, se decidió utilizar la herramienta planteada por el profesor Hernán Álvarez para evaluar en una muestra de 30 empleados del Área Comercial de Protección S.A. – Sede Cali, el estado del clima organizacional.
- La herramienta del profesor Hernán Álvarez se considero para este estudio por su practicidad en sus preguntas. En la primera pregunta, ilustra la situación actual, en la segunda pregunta se tratan de identificar las causas de aquellos factores que no tiene un calificación optima y en la tercera pregunta se da un escenario a los empleados para que sugieran ideas para mejorar el clima organizacional.
- En el área comercial de la compañía Protección S.A, según el análisis de las variables medidas dentro de ésta investigación, existe un clima organizacional propicio para el desarrollo integral de todos los funcionarios, que es lo mismo que decir un CLIMA FAVORABLE
- Según los datos arrojados por la encuesta diseñada por el profesor Hernán Álvarez para medir el clima organizacional, se evidencio que de 18 factores que se analizaron solamente 6 presentaron un porcentaje de calificación de regular el cual no supero en ninguno de ellos el 10% y en los 12 factores restantes el promedio de calificación que se encontró los ubico en las categorías de excelente y bueno.
- En la mayoría de los factores analizados, la calificación de excelente conto con una calificación superior al 80%, lo que permite suponer que el clima organizacional dentro del Área Comercial de Protección S.A. presente un adecuado funcionamiento a excepción de algunos factores que se deben fortalecer.
- Los factores de comportamiento sistémico, relación simbiótica, relaciones interpersonales, solución de conflictos, valoración y evaluación de desempeño dentro del estudio realizaron arrojaron un porcentaje no mayor a 10% en cada uno de regular, lo que puede estar indisponiendo el clima organizacional en algunas circunstancias.
- Se infiere que la variable COMPORTAMIENTO SISTEMICO se encuentra en un nivel bajo, con respecto a la mayoría de variables que obtuvieron una excelente calificación. Eso es debido a que los empleados del área comercial en buena medida priman sus intereses personales en contra de los definidos en el plan estratégico de la compañía.

- Se deduce que la variable RELACION SIMBIOTICA tiene un nivel bajo, con respecto a la mayoría de variables que obtuvieron una excelente calificación. Esto se ve evidenciado en que no toda nuestra población estudiada opina que la sinergia presente en la relación de los diferentes niveles de la compañía es plenamente gratificante.
- Se afirma que la variable RELACIONES INTERPERSONALES se encuentra en un nivel bajo, con respecto a la mayoría de variables que obtuvieron una excelente calificación. Según las cifras arrojadas por la investigación se tiene una percepción de que las relaciones entre pares y entre jefes y subordinados no son plenamente gratificantes.
- A pesar de las metas comerciales o cuotas de ventas que deben asumir los ejecutivos comerciales de Protección S.A., el clima organizacional es bueno y factores como la estructura organizacional, trabajo gratificante, desarrollo personal, estabilidad laboral y salario les proporciona una buena condición laboral y un lugar agradable para trabajar. Se evidencia una compensación entre los diversos factores analizados.
- Las variables que más aportan a que exista un mejor clima organizacional son: CLARIDAD ORGANIZACIONAL, ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, PARTICIPACION, LIDERAZGO, TRABAJO GRATIFICANTE, DESARROLLO PERSONAL, BUEN SERVICIO, EXPRESION INFORMAL POSITIVA, ESTABILIDAD LABORAL, SALARIO, SELECCIÓN DE PERSONAL E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN.

5 RECOMENDACIONES

- Aplicar el plan de mejoramiento para atacar el porcentaje de calificación de regular que se evidencio en algunos factores para mejorar completamente el clima organizacional del Área Comercial de Protección S.A.
- Realizar una evaluación interna anual del clima organizacional con ayuda de la herramienta utilizada en este analizar para hacer un seguimiento a los avances o retrocesos de cada factor que según el profesor Hernán Álvarez intervienen en un clima organizacional plenamente gratificante.
- Difundir los resultados generales de la investigación: los participantes en el estudio (en nuestra encuesta) esperan recibir alguna retroalimentación respecto de los resultados, no hacerlo puede producir rumores y suspicacias.
- Tomar acciones en base a los resultados: por ejemplo, aplicar el plan de mejoramiento diseñado en nuestra investigación y actividades planeadas por la empresa al tener y analizar los resultados de la indagación acerca del clima organizacional, específicamente en el área comercial.

Las personas al dar sus opiniones esperan que la organización tome acciones sobre los puntos más críticos. El personal ha emitido opiniones respecto de la empresa, por lo tanto, la pasividad con posterioridad a un estudio de este tipo es normalmente percibida como indiferencia por parte de la plana ejecutiva de la organización.

- Realizar mediciones periódicas en el tiempo: es recomendable medir el clima laboral de la organización, al menos, cada 2 años. Esto permite ir monitoreando la gestión del clima laboral al interior de la organización como de las distintas áreas. Otorga un sentido de dirección y permite evaluar los resultados de las acciones emprendidas.
- El líder debe seguir un desarrollo moral, ético y que el desempeño, los sistemas de recompensa y las restricciones no alteren el manejo de equipo que tienen.

BIBLIOGRAFÍA

ALVAREZ LONDOÑO, Hernán. Hacia un clima organizacional plenamente gratificante. Instrumento propuesto, mimeografiado. Facultad de ciencias de la organización, Universidad del Valle, Cali. 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill Latinoamericana S.A México. 1983.

BRUNET, Luc. El clima de trabajo en la sociedad organizacional. Definiciones, diagnostico y consecuencias. México: Editorial Trillas 1999.

GONCALVES, Alexis. Fundamentos de clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad (SLC) 2000.

HALL, Richard. Organizaciones, estructura, procesos y resultados. 2ª Edición, México: Prentice Hall 1996.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación, 3ª Edición, Mc Graw Hill 2003.

LIKERT, Rensis. El factor humano en la empresa, ediciones Deusto 1968.

LITWIN, George, STRINGER, Robert (1995). "Clima organizacional. Un estudio experimental". Editorial Prentice Hall. México.

SUDARSKY, Jhon. Un modelo de diagnostico e intervención. Desarrollo organizacional, Editorial universidad de América, 1977.

CLAUDES, George y ALVAREZ, Lourdes. Historia del pensamiento administrativo. 2ª Edición. Editorial Prentice Hall 2005.

DAVILA, Carlos. Teorías organizacionales y administrativas. Enfoque critico. Mc Graw Hill. 1985.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas sobre documentación y presentación de tesis de grado. Bogotá, INCONTEC, 2008.

ROBBINS, Stephen. [Comportamiento Organizacional](#). Bogotá: Prentice Hall, 1991. 670 p.

“CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Centro Editorial Universidad del Rosario. Bogotá. 143 páginas. Abril de 2006.

HERZBERG, Frederick. Teorías de la satisfacción y motivación.

HERZBERG F., MAUSNES B. Y SNYDERMAN B. La motivación para trabajar. New York: Wiley.

LADRON, de Guevara Laureano. Metodología de investigación científica. Bogotá. universidad Santo Tomas, 1978.

MASLOW A. Motivación y personalidad. New York: Harper y Row.

MAC GREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Editorial Mc Graw Hill. Interamericana S.A. Santa fe de Bogotá. 1998.

MENDEZ A. Carlos Eduardo. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. 2ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá. 1996.

ANEXOS

ANEXO A. Encuesta de opinión diseñada por Litwin y Stringer (1968)

N°	PREGUNTAS	1	2	3	4
1	Los trabajos en esta organización están claramente definidos y lógicamente estructurados.				
2	En la organización no está definido claramente quien tiene la autoridad formal.				
3	Las políticas y la estructura organizacional de la organización han sido explicadas con claridad.				
4	En la organización no se confía mucho en los juicios individuales; casi todo es revisado.				
5	A los jefes no les gusta que se les consulte, si usted piensa que lo que está haciendo está bien, entonces siga adelante.				
6	En esta organización la supervisión es básicamente establecer guías de acción para los subordinados, permitiéndole tener completa responsabilidad por su trabajo.				
7	El sistema de ascensos y promociones permite que los mejores trabajadores lleguen a la cima.				
8	En la organización se enfatiza en los reconocimientos y recompensas, más que en las críticas y amenazas.				
9	En la organización la gente es recompensada en proporción a la excelencia en el desempeño de su trabajo.				
10	La filosofía de la gerencia es que a la larga se obtienen mejores resultados si se actúa de manera pausada y segura.				
11	La organización ha crecido calculando los riesgos oportunamente.				
12	Para asegurar la máxima efectividad se debe ser cautelosa a la hora de tomar decisiones.				
13	Quien comete un error en esta organización no es bien visto por sus superiores.				
14	En esta organización, la gente no confía en los demás.				
15	En esta organización se establecen estándares de rendimiento muy altos.				
16	La gerencia cree que todo trabajo pudo haberse hecho mejor.				
17	En esta organización se presiona constantemente a los trabajadores para que mejoren su desempeño individual y grupal.				
18	La mejor forma de causar buena impresión es mantenerse al margen de las discusiones y de los problemas.				
19	La gerencia piensa que el conflicto entre los individuos y entre los				

	departamentos es beneficioso.				
20	En la organización se les permite a los trabajadores expresar libremente sus opiniones, aun cuando están en desacuerdo con las de la gerencia.				
21	Los trabajadores de esta organización se sienten orgullosos de pertenecer a ella.				
22	Yo pienso que soy un miembro de un buen equipo de trabajo.				
23	Por lo que se aprecia, las personas no son leales a la organización.				
24	Prevalece siempre una atmosfera amigable entre los miembros de la organización.				
25	Esta organización se caracteriza por tener un clima tranquilo y agradable.				
26	Es muy difícil conocer la gente en esta organización.				
27	La burocracia se mantiene al mínimo en esta organización.				
28	Las excesivas reglas y detalles administrativos dificultan el surgimiento de ideas nuevas y originales.				
29	La falta de organización y planificación ocasiona bajas en la productividad.				
30	En esta organización para salir adelante, se deben hacer las cosas por si mismo.				
31	Nuestra filosofía enfatiza que las personas deben resolver sus problemas ellos mismos.				
32	En esta organización se critica mucho.				
33	En esta organización un buen trabajo no es reconocido ni recompensado.				
34	Toda persona que comete un error es sancionada.				
35	Ante una buena idea, los jefes están dispuestos a tomar riesgos.				
36	Para mantenerse en niveles competitivos, la organización, ocasionalmente, acepta grandes riesgos.				
37	La gente en esta organización tiende a ser fría y distante.				
38	En esta organización hay mucha calidez en las relaciones entre la gerencia y los trabajadores.				
39	La filosofía de la gerencia enfatiza la importancia del recurso humano, como la gente se siente, entre otras cosas.				
40	Cuando se asignan tareas difíciles se puede contar con la ayuda del jefe y de los compañeros.				
41	En las reuniones de trabajo, el objetivo es que se tomen las decisiones rápidamente y sin complicaciones.				
42	En esta organización lo que busca la gente es lograr su propio beneficio.				
43	En algunos casos, cuando se asignan tareas, resulta difícil				

	identificar quien es el jefe.				
44	A la gerencia en nuestra empresa no le interesa mucho la autoridad y la organización formal, más bien se concentra en obtener las personas adecuadas para hacer el trabajo.				
45	La persona que comete un error, en esta organización, no es bien vista.				
46	Uno de los problemas en esta organización es que los individuos no toman sus responsabilidades.				
47	La gerencia cree que si la gente es feliz la productividad viene sola.				
48	Para salir adelante es mejor llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño.				
49	En esta organización la gente no se siente muy orgullosa de su desempeño.				

Comentarios:

ANEXO B. Herramienta del profesor Hernán Alvarez

1. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

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

No los conozco	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo conozco profundamente
----------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	--------------------------

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- i) No hay misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos.
- j) Nunca, ni aun en el periodo de inducción, me han informado al respecto.
- k) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- l) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- m) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- n) No me interesa conocerlos.
- o) Otras causas ¿Cuáles?

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

2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

No lo permite	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo permite excelentemente
---------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---------------------------

2.3 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

- g) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- h) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.
- i) Hay demasiados niveles jerárquicos, los que dificultan la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- j) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre áreas.
- k) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- l) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- p) Otras causas ¿Cuáles?

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

3 PARTICIPACIÓN

3.2 ¿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?

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

3.3 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

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

c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.

d) Solo puedo informar, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.

e) Otras causas ¿Cuáles?

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

4 INSTALACIONES

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

No estoy a gusto	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Estoy muy a gusto
---------------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------------------------

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.

b) Las instalaciones no son seguras.

c) Las instalaciones no son funcionales.

d) Hace demasiado frio.

e) Hace demasiado calor

f) La iluminación es deficiente

g) Hay demasiado ruido

h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.

i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria.

j) Otras causas ¿Cuáles?

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

5 COMPORTAMIENTO SISTEMICO

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

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

No lo hacen	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hacen siempre
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- i) No se conoce la misión y los objetivos
- j) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto, no les preocupa.
- k) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- l) Cada área quiere lograr lo mejor para si, olvidándose del todo organizacional.
- m) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.
- n) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.
- o) La estructura organizacional no facilita la integración.
- p) Otras causas ¿Cuáles?

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

6 RELACIÓN SIMBIÓTICA

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

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

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

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- g) Los empresarios solo velan por sus intereses
- h) Los empleados solo velan por sus intereses
- i) Hay desconfianza entre las partes
- j) No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores.
- k) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta mas integración y solidaridad entre las partes.
- l) Otras causas ¿Cuáles?

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

7 LIDERAZGO

7.1 ¿Si su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

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

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido a su llegar a ella:

- i) El jefe no dispone del tiempo suficiente para nosotros.
- j) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
- k) El jefe simplemente ordena y no le preocupan esos aspectos.
- l) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que por el contrario tiende a desmotivarnos.
- m) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- n) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- o) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
- p) Otras causas ¿Cuáles?

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

8 CONSENSO

8.1 ¿Presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, en donde se busca el acuerdo y se liman asperezas?

No lo hacen	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hacen siempre
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido a su llegar a ella:

- a) Quienes presiden los grupos son, por lo general, muy impositivos.
- b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- c) Hay subgrupos que por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d) En general, el consenso se logra solo en los asuntos de menor importancia.
- e) En general, la información importante sobre el tema a tratar, solo la conocen algunas personas con anticipación a la reunión y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- f) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- g) Otras causas ¿Cuáles?

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

9 TRABAJO GRATIFICANTE

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

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

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su llegar a ella:

- h) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- i) Solo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- j) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones de mi cargo pero tengo limitaciones para crear, aportar, en general para expresarme.
- k) No estoy aun capacitado para asumir el cargo que mas me gustaría desempeñar.
- l) He solicitado traslado al campo donde mas me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- m) La organización no se preocupa por conocer los interés de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más le guste o que mas pueda contribuir a su realización.
- n) Otras causas ¿Cuáles?

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

10 DESARROLLO PERSONAL

10.1 ¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

No lo hace	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hacen siempre
------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

- h) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- i) Las posibilidades de capacitación y formación son solo para algunas personas.
- j) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- k) La organización carece de los recursos necesarios.
- l) A la organización, tal mejoramiento no parece preocuparle.
- m) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- n) Otras causas ¿Cuáles?

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

11 ELEMENTOS DE TRABAJO

11.1 ¿Los elementos y ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que sea mas creativo y productivo?

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

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que han impedido llegar a ella:

- a) En general, los elementos de trabajo que dispongo, están obsoletos.
- b) La mayoría de los elementos son exc

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

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

12 RELACIONES INTERPERSONALES

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

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

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que han impedido llegar a ella:

- l) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- m) Falta mayor respeto y consideración por la manera de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- n) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
- o) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- p) Hay conflictos entre personas sin solucionar.

- q) Falta mas libertad de expresión.
- r) Las barreras sociales no lo permiten.
- s) La autocracia y la arrogancia de algunos dificultad las buenas relaciones.
- t) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- u) Otras causas ¿Cuáles?

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

13 BUEN SERVICIO

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

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

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que han impedido llegar a ella:

- h) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
- i) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- j) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
- k) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.
- l) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- m) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.
- n) Otras causas ¿Cuáles?

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

14 SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

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

No se solucionan	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se solucionan
---------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	------------------

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales son las causas que han impedido llegar a ella:

- g) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- h) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- i) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés
- j) Cuando se busca solucionarlo, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- k) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- l) En general, se solucionan a medias sin dejar las partes plenamente satisfechas.
- v) Otras causas ¿Cuáles?

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

15 EXPRESIÓN INFORMAL POSITIVA

15.1 ¿Tiene amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

No las tengo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Las tengo plenamente
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-------------------------

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales con las causas que han impedido llegar a ella:

- i) No tenemos suficiente libertad de expresión
- j) Solo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- k) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- l) Rara vez se atienden nuestras sugerencias
- m) En general, no se fomenta la expresión formal positiva en la organización.
- n) Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.
- o) Mi jefe inmediato no la permite
- p) Otras causas, cuáles?

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

16 ESTABILIDAD LABORAL

16.1 ¿Le brindan la estabilidad necesaria para que desempeñe su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hacen	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hacen
-------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----------

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales con las causas que han impedido llegar a ella:

- f) Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad
- g) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios}
- h) La acumulación de cierto número de años en la organización es motivo de despido.
- i) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal.
- j) Otras causas, cuáles?

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

17 VALORACIÓN

17.1 ¿Por sus creatividad, productividad, calidad de su trabajo, etcétera, se le valora, se les destaca y se les incentiva, en una u otra manera?

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

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales con las causas que han impedido llegar a ella:

- h) No es costumbre valorar a las personas en la organización
- i) Algunos jefes lo hacen en ocasiones pero les falta mayor sensibilidad al respecto
- j) La valoración, en ocasiones no es objetiva, pues se hace mas por amistad que por merito.
- k) Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- l) No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.
- m) La valoración que tenemos es buena pero no suficiente
- n) Otras causas, cuáles?

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

18 SALARIO

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

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

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales con las causas que han impedido llegar a ella:

- h) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo
- i) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño
- j) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- k) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida
- l) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan

- m) La situación económica de la organización no lo permite
n) Otras causas, cuáles?

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

19 AGILIDAD

19.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

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

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales con las causas que han impedido llegar a ella:

- a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.
b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagn con mas agilidad.
c) La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.
d) Se da mas importancia al cumplimiento de las normas que a la consecucion de la misión y los objetivos.
e) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
o) Otras causas, cuáles?

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

20 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

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

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

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales con las causas que han impedido llegar a ella:

- i) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
 - j) Falta de objetividad en la evaluación
 - k) La evaluación no se hace en el momento oportuno
 - l) La evaluación no es imparcial
 - m) Mas que constructiva la evaluación es represiva
 - n) No se acostumbra a evaluar el desempeño de las personas
 - o) Los sistemas de evaluación son buenos pero no lo suficiente
 - p) Otras causas, cuáles?
-
-
-
-

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

21 FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)

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

21.1 ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

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

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales con las causas que han impedido llegar a ella:

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

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

22 SELECCIÓN DE PERSONAL

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

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

22.2 si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales con las causas que han impedido llegar a ella:

- f) La organización no se preocupa por vincular a los mejores.
- g) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.
- h) La calidad humana parece no importar mucho en la organización.
- i) Hay interés por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.
- j) Otras causas, cuáles?

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

23 INDUCCIÓN

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

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

23.2 si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales con las causas que han impedido llegar a ella:

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

23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

24 IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

24.1 ¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?

Pésima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Excelente
--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	-----------

24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, indique, a continuación, cuales con las causas que han impedido llegar a ella:

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

24.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal.

ANEXO C. Tabulado de las encuestas realizadas

No Factores	Claridad Organizacional	Estructura Organizacional	Participación	Comportamiento Sistémico	Relación Simbiótica	Liderazgo	Trabajo Gratificante	Desarrollo Personal	Relaciones Interpersonales	Buen Servicio	Solución de Conflictos	Expresión Informal Positiva	Estabilidad Laboral	Valoración	Salario	Evaluación del Desempeño	Selección de Personal	Imagen de la Organización
1	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10	10	10	10
2	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
3	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
4	10	10	9	8	10	10	9	9	8	9	10	10	10	10	10	10	10	10
5	10	10	9	10	10	10	8	10	10	8	5	9	10	7	10	10	10	10
6	9	10	10	10	8	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	7	10	10
7	8	10	10	9	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
8	9	9	10	10	6	10	10	10	7	10	10	10	10	6	10	8	10	10
9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
10	8	10	10	10	9	10	10	10	7	10	8	10	8	10	7	6	10	10
11	9	10	10	8	8	10	10	10	8	9	10	10	10	8	10	10	10	10
12	9	9	10	10	10	9	10	10	8	9	9	10	10	10	10	7	10	10
13	10	10	9	9	10	9	10	10	7	9	9	10	10	10	10	10	10	10
14	9	10	10	8	9	10	10	10	8	10	9	10	10	5	10	9	10	10
15	10	10	10	10	10	10	10	10	6	10	10	10	10	10	10	10	10	10
16	9	10	10	8	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10
17	10	10	10	10	10	10	10	10	9	10	8	10	10	7	10	8	10	10
18	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	9	10	10	10	10	9	10	10
19	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10
20	9	10	10	10	9	10	10	10	10	10	7	10	10	9	10	7	8	10
21	10	10	9	9	9	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10
22	10	10	10	10	10	10	10	10	6	10	10	10	10	6	10	10	10	10
23	10	10	10	8	9	10	10	10	9	10	6	9	10	5	10	7	10	10
24	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	9	9	10	10	10	10	10
25	10	10	10	10	10	10	10	9	8	10	10	10	10	10	10	6	9	10
26	10	10	10	10	9	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	6	10	10
27	9	10	10	6	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
28	10	10	10	10	10	10	10	10	8	10	5	10	10	8	10	8	10	10
29	10	10	10	6	9	10	10	10	10	10	8	10	10	9	10	10	10	10
30	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	7	10	10	10	10	10	10	10
Promedio	9,53	9,93	9,87	9,30	9,30	9,90	9,90	9,93	8,80	9,77	9,00	9,90	9,90	8,93	9,83	8,93	9,90	10,00

