

**Propuesta de mejora del clima Organizacional en MTZ Ltda.
Villavicencio, Meta.**



Diana Paola Bonilla Cubillos & Diego Hernán Salazar Herrera

Universidad Antonio Nariño
Programa Ingeniería Industrial
Facultad Ingeniería Industrial
Ciudad, Colombia
Noviembre, 2022

**Propuesta de mejora del clima Organizacional en MTZ Ltda.
Villavicencio, Meta.**

Diana Paola Bonilla Cubillos & Diego Hernán Salazar Herrera

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de:
Ingeniero Industrial

Director (a):
Nancy Esperanza Saray Muñoz
Línea de Investigación: Productividad, Competitividad e Innovación

Universidad Antonio Nariño
Programa Ingeniería Industrial
Facultad Ingeniería Industrial
Ciudad, Colombia
Septiembre, 2022

Notas del autor

Diana Paola Bonilla Cubillos, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Antonio Nariño, Villavicencio.

Diego Hernán Salazar Herrera, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Antonio Nariño, Villavicencio.

El proyecto de tesis de grado contó con la colaboración de la empresa MTZ Ltda.

Dedicatoria

Esta tesis se dedica a:

A Dios quien ha sido fortaleza y nos mantuvo en Fé permitiendo ver lo invisible y recibir lo imposible.

A cada uno de nuestros seres queridos quienes han sido pilares fundamentales para seguir adelante y no desfallecer en los momentos de dificultad.

Es para nosotros muy gratificante dedicarles este gran triunfo, que con mucho esfuerzo y dedicación hemos alcanzado. “Gracias a todos”

Diana y Diego

Agradecimientos

Este trabajo no hubiera sido posible sin la ayuda de DIOS por bendecirme en la vida, por la fortaleza en los momentos de dificultad, a mi familia por el apoyo y comprensión, mis docentes por instruir con excelencia y disposición, a mi tutor Ingeniera Nancy Esperanza Saray Muñoz durante todo este proceso, por su conocimiento, enseñanza y colaboración en el desarrollo de este trabajo.

Diana Paola.

No puedo decir más que gracias, a mi familia por ser mi apoyo incondicional y en especial a mi madre que con su bendición me guía, me protege y me lleva por el buen camino desde el cielo. A mis docentes por sus enseñanzas, gracias por la paciencia y profesionalismo.

Diego Hernan.

Resumen

El presente trabajo se desarrolló para realizar un diagnóstico del clima organizacional que existe en el momento en la empresa MTZ Ltda, para ello se aplicó un estudio de tipo descriptivo, dado que esta permite determinar la situación real del clima organizacional, donde se identificaron posibles actuaciones para realizar una mejora y/o fortalecer el clima laboral existente en la organización; para ello se utilizó como herramienta de recolección de información con los empleados el instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas, llamado (IMCOC), el cual a través de 45 preguntas en un diseño de encuesta permitió identificar las características, las formas de conducta, percepciones y actitudes de la población estudiada. Es decir, las preguntas se encasillaron en las variables que según dicho método componen el clima organizacional como lo es: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación y Control, las cuales pueden incidir directa o indirectamente en la productividad de la organización. Con la realización de este trabajo se puede mejorar aspectos o variables que en determinado momento no han sido consideradas por los directivos y trabajadores como influyentes del clima organizacional; así que se convierte para la empresa en una oportunidad de mejora al plantear estrategias que permiten intervenir, mejorando así el entorno laboral, en pro de la prestación de un mejor servicio para sus clientes.

Palabras Clave: Clima organizacional, mejora, diagnóstico, encuesta, IMCOC

Abstract

The present work was developed to make a diagnosis of the organizational climate that exists at the moment in the company MTZ Ltda, for this a descriptive study was applied, since this allows to determine the real situation of the organizational climate, where possible actions were identified to make an improvement and/or strengthen the existing work climate in the organization; For this purpose, the instrument for Measuring Climate in Colombian Organizations, called (IMCOC), was used as a tool for collecting information with the employees, which through 45 questions in a survey design allowed to identify the characteristics, forms of behavior, peer perceptions and attitudes of the studied population. That is to say, the questions were classified in the variables that according to this method compose the organizational climate such as: Objectives, Cooperation, Leadership, Decision Making, Interpersonal Relations, Motivation and Control, which can directly or indirectly influence the productivity of the organization. With the realization of this work it is possible to improve aspects or variables that at a certain moment have not been considered by the managers and workers as influencing the organizational climate; so it becomes for the company an opportunity for improvement by proposing strategies that allow to intervene, thus improving the work environment, in favor of providing a better service to its customers.

Key words: Organizational climate, improvement, diagnosis, survey, IMCOC.

Tabla de Contenido

Introducción	1
Planteamiento del Problema	2
Descripción del Problema	4
Formulación del Problema	5
Justificación	7
Objetivos	11
General	11
Específicos	11
Marco Referencial	12
Antecedentes	12
Marco Teórico	15
Clima Organizacional.	15
Generalidades del Clima Organizacional.	17
Características del Clima Organizacional.	18
Concepto de Clima Organizacional.	20
Teorías del Clima Organizacional.	25
Teoría del clima organizacional de Rensis Likert.	25
Modelo de Schneider y Hall (1982; citado por Goncalves, 2005).	28
Modelo Roobins.	29
Modelo Value Profit Chain	30
Modelo de James Heskett, Earl Sasser y Leonard Schlesinger.	31

Modelo de Clima organizacional Gibson y Colbs	32
Dimensiones y medida del clima organizacional.	34
Efectos del clima organizacional.	38
Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional.	40
Marco Conceptual	41
Ambiente Laboral.	41
Bienestar Social.	41
Clima Organizacional.	42
Conflicto.	42
Cultura Organizacional.	42
Cooperación.	42
Identidad.	42
IMCOC.	43
Medición.	43
Organización.	43
Plan de Mejora.	43
Recompensa.	44
Relaciones.	44
Responsabilidad.	44
Toma de Decisiones.	44
Trabajo en Grupo.	44
Marco Geográfico	45

	IX
Marco Legal	46
Diseño Metodológico	49
Tipo y Enfoques de Investigación	49
Variables de Medición	49
Fases y Actividades Metodológicas	51
Etapa 1. Diagnosticar la Situación Actual Sobre el Clima Organizacional en la Empresa MTZ Ltda.	51
Etapa 2. Evaluar la incidencia del clima organizacional, teniendo en cuenta cada una de las variables del método IMCOC, sobre los empleados de la empresa MTZ Ltda	52
Etapa 3. Proponer estrategias de mejora del clima organizacional para los empleados de la empresa MTZ Ltda.	52
Unidad de Estudio o Muestra	52
Desarrollo del Proyecto	54
Diagnóstico de la situación actual sobre el clima organizacional en la empresa MTZ Ltda.	54
Aspectos sociales	55
Evaluar la incidencia del clima organizacional, teniendo en cuenta cada una de las variables del método IMCOC, sobre los empleados de la empresa MTZ Ltda	61
Variable Objetivos	61
Variable Cooperación	61
Variable Liderazgo	62
Variable Motivación.	63

	X
Variable Control	63
Variable Toma de Decisiones	64
Relaciones interpersonales	64
Promedio de la variable objetivos del clima organizacional general	65
Promedio de la variable Cooperación del clima organizacional	66
Promedio de la variable liderazgo del clima organizacional general	67
Promedio de la variable toma de decisiones del clima organizacional general	68
Promedio de la variable relaciones interpersonales del clima organizacional general	69
Promedio de la variable motivación del clima organizacional general	70
Promedio de la variable control del clima organizacional general	72
Promedio total para cada categoría y el clima organizacional general	73
Proponer estrategias de mejora del clima organizacional para los empleados de la empresa MTZ Ltda.	78
Plan de mejora para la variable cooperación	79
Estrategia.	79
Estrategia variable toma de decisiones.	80
Estrategia.	80
Estrategias desglosadas a implementar	82
Estrategia 1.	82
Estrategia 2.	83
Conclusiones	85

	XI
Recomendaciones	87
Lista de referencias	88
Anexos	93

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Síntesis conceptual sobre clima organizacional 1968 – 2017</i>	21
Tabla 2. <i>Variables de clima organizacional según Likert</i>	25
Tabla 3. <i>Clasificación del clima según Likert y sus características</i>	27
Tabla 4. <i>Cuestionarios de clima organizacional identificados</i>	35
Tabla 5. <i>Marco Legal</i>	46
Tabla 6. <i>Variables a utilizar</i>	50
Tabla 7. <i>Empleados MTZ Ltda.</i>	53
Tabla 8. <i>Número de hombres y mujeres que laboran en la Empresa MTZ Ltda</i>	56
Tabla 9. <i>Nivel educativo de las personas que laboran en la empresa MTZ Ltda</i>	57
Tabla 10. <i>Rango de antigüedad de los trabajadores de la empresa MTZ Ltda.</i>	58
Tabla 11. <i>Cargo en el cual se encuentran los funcionarios de la empresa MTZ Ltda</i>	59
Tabla 12. <i>Promedio de la variable objetivos</i>	65
Tabla 13. <i>Promedio de la variable Cooperación</i>	66
Tabla 14. <i>Promedio de la variable Liderazgo</i>	67
Tabla 15. <i>Promedio de la variable toma de decisiones</i>	69
Tabla 16. <i>Promedio variable relaciones interpersonales</i>	70
Tabla 17. <i>Promedio variable motivación</i>	71
Tabla 18. <i>Promedio de la variable control</i>	72
Tabla 19. <i>Promedio total de las variables del clima organizacional</i>	73
Tabla 20. <i>Resumen de los resultados obtenidos en el método IMCOC</i>	75
Tabla 21. <i>Estrategia para la variable cooperación</i>	79

Tabla 22. *Estrategia variable toma de decisiones*

Lista de Figuras

Figura 1. <i>Modelo de Likert</i>	26
Figura 2. <i>Modelo de Schneider y Hall de Clima Organizacional</i>	29
Figura 3. <i>Modelo de Clima Organizacional de Robbins</i>	30
Figura 4. <i>Modelo Value Profit Chain</i>	31
Figura 5. <i>Modelo de James Heskett, Earl Sasser y Leonard Schlesinger</i>	32
Figura 6. <i>Modelo de Clima organizacional de Gibson y Colbs</i>	33
Figura 7. <i>Ubicación empresa MTZ Ltda.</i>	45
Figura 8. <i>Número de hombres y mujeres que laboran en la Empresa MTZ Ltda</i>	56
Figura 9. <i>Nivel educativo de los empleados de la empresa</i>	58
Figura 10. <i>Rango de antigüedad</i>	59
Figura 11. <i>Porcentaje de cargos en MTZ Ltda</i>	60
Figura 12. <i>Promedio total de las variables del clima organizacional</i>	74

Lista de Anexos

Anexo 1 . <i>Entrevista estructurada, cultura organizacional.</i>	93
Anexo 2. <i>Cuestionario</i>	96
Anexo 3. <i>Formato de desempeño laboral 360°</i>	100

Introducción

Para las empresas, la medición del clima organizacional permite identificar las necesidades de las personas que allí laboran, así como los conflictos si estos se presentasen que pueden ir afectando el ambiente laboral y por ende el trabajo; además representa una forma de analizar el trabajo de la propia empresa y de sus colaboradores, aumentando así el bienestar de los mismos, al sentir que sus opiniones cuentan; el primer paso para tener un buen clima en la empresa, es diagnosticarlo, a través de encuestas descriptivas, las cuales conocer e identificar actitudes y obtener datos estadísticos que permiten conocer las percepciones que tienen los trabajadores de la empresa, la infraestructura, las relaciones laborales entre trabajadores y jefes entre otras variables; posteriormente y con base a los resultados de la evaluación, se definirá las estrategias a implementar para generar trabajadores satisfechos y por ende una mayor productividad.

Cuando las organizaciones evalúan el Clima laboral, representa un proceso de recursos humanos que se evalúa esporádicamente, pero sus esfuerzos no apuntan a implementar actividades de mejora, por temor a ser muy costosas para las organizaciones; sin embargo, se debe contemplar que existen maneras económicas de generar satisfacción en los trabajadores sin hacer costos exagerados, a veces el exaltar su labor durante el mes genera actitudes de orgullo y empatía al sentir condiciones de seguridad que le brinda la organización al reconocer su idoneidad y sentido de pertenencia para con la empresa.

Planteamiento del Problema

El clima organizacional ha sido uno de los factores más importantes para el desarrollo de una empresa o institución en todos sus ámbitos: productivo, administrativo, estructural y evolutivo; resulta un elemento clave para explicar el comportamiento humano en el trabajo, las organizaciones con un clima organizacional deficiente tienen mayores dificultades para aspirar a ser mejores, puesto que su recurso más valioso se encuentra desintegrado, incomunicado, insatisfecho, preocupado y desmotivado, es un requisito previo para cualquier esfuerzo de cambio (Baño Ayala, 2016)

La necesidad de revisar el modelo organizacional de las empresas se hace cada vez más urgente, toda vez que las expectativas de los empleados y de las diversas partes interesadas son crecientes y abarcan nuevas dimensiones. La motivación y compromiso intrínsecos de los empleados de las décadas pasadas ha dado paso a trabajadores que demandan inclusión, participación, desafío y reconocimiento (Zenteno-Hidalgo, 2016)

Cuando se habla de clima organizacional, se refiere al medio ambiente de trabajo, donde se incluye todo el entorno, incluyendo el medio ambiente psicológico, es decir, su percepción, se podría decir es la atmósfera de la empresa, donde se involucra sentimientos y emociones, favorables o desfavorables que perciben los empleados sobre su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales, la comunicación informal, entre otros; es decir el clima organizacional, es un elemento clave del comportamiento de los trabajadores en las organizaciones. (Eustaquio, 2016)

En cuanto al análisis de clima organizacional, el área de gestión humana brinda información al respecto de los procesos culturales, estructurales y de gestión del talento humano, que permite realizar acciones planificadas en la intervención de cada subsistema para su mejora, se argumenta que uno de los aspectos más importantes en las organizaciones es el clima laboral, debido a que este factor incide directamente sobre el estado del trabajador con la empresa, por esta razón, resulta apropiado plantear a la dirección de la empresa una propuesta sobre la forma de trabajar ajustada a los propósitos de la misma (Gordillo Bazan, 2019).

Las empresas que tienen un buen clima organizacional tienen aumento de la productividad, al presentarse satisfacción laboral del trabajador, con lo cual se evita que en su entorno se presente situaciones de disparidad, especialmente incomodidad o malestar que puede contribuir al desarrollo de insatisfacción y frustración para la organización (Restrepo, 2018).

Las organizaciones hoy día tienen en cuenta la conducta individual y grupal de las organizaciones, puesto que están conformadas por personas con distinto carácter que en algunos casos suele presentarse problemas que alteran la convivencia en la misma; MTZ Ltda., es una empresa que realiza montajes técnicos y hasta la presente no ha tenido en cuenta estos aspectos si bien es cierto, no cuenta con instrumentos para realizar mediciones de clima organizacional, sus directivos, no se han preocupado por conocer la opinión de sus trabajadores, ni cuáles son los puntos críticos que afectan al personal; así como identificar las apreciaciones y conceptos que tiene esta empresa; para MTZ Ltda.,

es normal las renunciaciones o salidas de manera voluntaria de sus colaboradores, mientras para los trabajadores la incertidumbre y la falta de sentido de pertenencia sigue presente.

MTZ Ltda., Montajes técnicos Zambrano y Vargas es una empresa de ingeniería dedicada a la ejecución de obras metalmecánicas, civiles, eléctricas y de instrumentación, cuyo objetivo es el cumplimiento de expectativas y requerimientos de las partes interesadas (Montajes Técnicos Zambrano Ltda, s.f.).

Descripción del Problema

Su oficina principal está en la ciudad de Villavicencio; entre sus principales clientes se encuentra Ecopetrol, Hocol, Pacific rubiales y Petrominerales, y los servicios que prestan: “Suministro, construcción, montaje y mantenimiento de plantas, tanques, líneas de conducción de fluidos y recipientes para almacenamiento y tratamiento en la industria del petróleo. Obras civiles de movimientos de tierra, obras hidráulicas, cimentaciones en concreto, estructuras metálicas y edificaciones. Suministro, construcción, montaje y mantenimiento de subestaciones, redes eléctricas y sistemas de medición de control automático, diseño y construcción de cruces especiales por perforación horizontal dirigida” (Montajes Técnicos Zambrano Ltda, s.f.)

Como se ha venido observando el aumento de trabajadores y el considerable ingreso de personal nuevo, genera entornos de inestabilidad, como se observa a través del incremento de índices de rotación, malas relaciones laborales entre compañeros y con los jefes, los cuales pueden repercutir emocionalmente en la salud mental de los mismos; es por ello que es necesario realizar el presente trabajo para determinar el Clima Laboral; sumado a esto, existen factores externos que afectan la organización;

como la ocurrencia de pandemias, desastres, fenómenos ambientales, crisis económica, política y social, entre otros, estos factores pueden generar crisis en los trabajadores, sentimientos de angustia, depresión etc., entre esos factores está la crisis que aconteció a nivel mundial, originado por el Covid-19, el cual ocasionó recesión a nivel mundial, forjando cambios en la sociedad actual, empresas y en el mundo laboral; si bien es cierto que la economía se ha venido reactivando paulatinamente, por otro lado se ha originado un alto costo de las materias primas y por ende de los productos, lo cual ha originado que el poder adquisitivo del dinero sea cada vez menor y para las empresas representa un reto seguir desarrollando sus actividades sin generar situaciones de despido de sus colaboradores.

Formulación del Problema

En Villavicencio MTZ Ltda, cuenta con una planta de personal de 25 personas, incluido el gerente, dentro de las problemáticas identificadas de acuerdo con la inspección realizada por el Gerente, se resalta el alto nivel de rotación de personal por la forma de contratación laboral, la empresa los vincula con ODS (órdenes de servicio) las cuales tienen una duración de ocho días a dos años, por lo cual no tienen seguridad laboral, ni confianza en la empresa, como consecuencia de ello se ha generado en los trabajadores incertidumbre y desmotivación, hay desconocimiento de las labores desarrolladas en las áreas; en ocasiones el ambiente laboral no es agradable, se les percibe insatisfechos con las labores diarias; adicionalmente la empresa no ha realizado estudios o evaluaciones que permitan conocer el clima organizacional.

MTZ Ltda., es una empresa que realiza montajes técnicos y hasta la presente no ha tenido en cuenta estos aspectos si bien es cierto, no cuenta con instrumentos para realizar mediciones de clima organizacional, sus directivos, no se han preocupado por conocer la opinión de sus trabajadores, ni cuáles son los puntos críticos que afectan el personal; así como identificar las apreciaciones y conceptos que tiene esta empresa; para MTZ Ltda., es normal las renunciaciones o salidas de manera voluntaria de sus colaboradores, mientras para los trabajadores la incertidumbre y la falta de sentido de pertenencia sigue presente, de allí surge el siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar los factores que están afectando el ambiente laboral y la desmotivación de los trabajadores en la empresa MTZ Ltda.?

Justificación

El clima organizacional, es el entorno donde un trabajador realiza sus actividades diarias, incluye el trato de la gerencia y mandos medios para el equipo de trabajo, las relaciones entre el personal, la relación con proveedores y clientes, de ahí que es importante evaluar la conducta que incluye actitudes, comportamientos, y percepciones que el trabajador tiene sobre sus colegas, mandos medios y director, su relación con los compañeros de trabajo, el impulso para lograr los objetivos del puesto de trabajo, la disposición a situaciones de cambio en la empresa, la adecuación a los salarios, recompensas y estímulos, el ejercicio de líder y las buenas relaciones dentro del equipo, en general todas aquellas acciones que generan resultados y todos los factores que influyen en el entorno empresarial (Vásquez, 2016).

Zenteno-Hidalgo (2016), Argumenta que es un asunto importante para las organizaciones realizar las evaluaciones del clima, es un aspecto que no depende del tamaño, sector o actividad económica que desarrolle la organización, sino lo más importante es tener en cuenta que los trabajadores en una organización son los recursos más valiosos e inmateriales con los que cuenta una organización, son difíciles de manejar, sin embargo, cuando se realiza una buena gestión, son mecanismos que aumentan al máximo el intelecto, la pericia y las habilidades, de los trabajadores en la consecución de las metas organizacionales (Zenteno-Hidalgo, 2016).

Muchos autores coinciden en manifestar que el clima organizacional debe estar dirigido al impacto y la relación que tiene el trabajo con las personas, con sus emociones y con sus motivaciones personales; es decir se debe ser emocionalmente

maduro, puesto que puede afectar la cotidianeidad, una persona con Inteligencia emocional alta es mucho más efectiva y se convierte en un elemento de motivación para el personal con el que labora, las pruebas psicométricas por lo tanto se vuelven de vital importancia a la hora de seleccionar un equipo de trabajo. (Goleman, 2014)

El clima organizacional es un factor de crecimiento para la organización en aspectos de producción, administración, evolución; es el elemento esencial para explicar las actitudes del trabajador; cuando se presentan situaciones fuera de lo común las organizaciones con un clima organizacional deficiente tienen dificultades, como desintegración, insatisfacción, desmotivación, insatisfacción; por ello es importante medir el clima organizacional, para identificar las situaciones antes mencionadas y poder generar acciones de cambio. (Bonillo Muñoz & Nieto González, 2009)

Cuando los directivos de una organización se preocupan por que sus empleados o colaboradores contribuyan al logro de los objetivos, lo más seguro es tener un buen entorno productivo y un excelente ambiente laboral (Trujillo Valencia, 2019), de allí que las evaluaciones o mediciones de clima organizacional como la que se planteó realizar por parte de MTZ Ltda., a través de encuestas permitirán conocer más acerca de los empleados, sus necesidades tanto emocionales como laborales, su inconformismo, al conocer el clima organizacional en una empresa, se convierte en una herramienta gerencial estratégica que permite a los ejecutivos identificar y tomar acciones en los puntos identificados como críticos para establecer propuestas de mejora y mejores

logros en los objetivos, al corregir factores que están afectando su motivación o desempeño.

Para Baño Ayala (2016). El clima organizacional se entiende como aquellos factores cuantificables y medibles del entorno laboral, que son percibidos por los trabajadores e influyen en su apatía o interés, el cual se manifiesta en sus relaciones interpersonales, aumento o disminución de su productividad, realiza su trabajo con mayor gusto o no, es decir estos valores cambiantes, se relacionan con el sentirse feliz durante su actividad laboral, o generar situaciones de insatisfacción, lo cual afecta su capacidad de entrega de manera positiva o negativa; el clima laboral es una circunstancia que influye de manera positiva o negativa en las acciones productivas de los trabajadores y por ende de la organización, cuando se mide el clima laboral se identifican las situaciones que generan malestar para ambas partes, lo cual permite diseñar y colocar en marcha las aplicar medidas de corrección y crear un entorno laboral agradable (Baño Ayala, 2016).

Para la empresa MTZ la cultura organizacional está definida por el modo de interacción entre los colaboradores y su comportamiento, lo cual genera o no impacto en el grado de motivación y por ende en el desarrollo laboral de sus colaboradores; MTZ no ha realizado estudios de evaluación del clima organizacional, desconoce las percepciones subjetivas que tienen sus colaboradores, motivación y por ende el compromiso que tienen como miembros de la organización: por ello la realización de este trabajo representa para la empresa una oportunidad imprescindible al identificar situaciones de incomodidad, con lo cual se genera una situación real y detallada de la situación del clima

laboral en la empresa, de las fortalezas para mantenerlas, y que las debilidades sean opciones de mejora.

Objetivos

General

Realizar una propuesta de mejora del clima organizacional en la empresa MTZ Ltda.

Específicos

Diagnosticar la situación actual sobre el clima organizacional en la empresa MTZ Ltda.

Evaluar la incidencia del clima organizacional, teniendo en cuenta cada una de las variables del método IMCOC, sobre los empleados de la empresa MTZ Ltda.

Proponer estrategias de mejora del clima organizacional para los empleados de la empresa MTZ Ltda.

Marco Referencial

Antecedentes

Un primer trabajo corresponde a Estudio de clima organizacional para los colaboradores de la “Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional, Costa Rica”, este trabajo se basó en la realización de una asesoría sobre clima organizacional, a través de la recopilación de datos por herramientas como cuestionarios descriptivos, donde como resultado de la aplicación de la herramienta, se identificaron variables que permitieron evaluar las condiciones del entorno laboral, los cuales serán el insumo principal para realizar una propuesta de mejora, con el fin de obtener un mejor ambiente laboral (Soto Vargas, 2017).

El “Análisis de clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula”, donde se analizó las causas que originan cambios en el clima organizacional, por lo cual se realizó una investigación de carácter descriptivo, donde se recopiló antecedentes de trabajos similares sobre el clima organizacional y referentes teóricos, se tomó una muestra de 57 trabajadores, organizados administrativamente, 8 administrativos y 49 operativos; la herramienta utilizada para recopilar información fue la encuesta, con una escala de medición que abarcó desde “excelente” a “malo”. Se concluye que el clima organizacional de la empresa es favorable en general, mediante la evaluación de indicadores; así mismo, se recomienda fortalecer el indicador motivación, lo cual se puede realizar mediante un programa de reconocimientos e incentivos para el personal (Chacón Guerra, 2015).

Evaluación del Clima Organizacional: propiedades psicométricas de la Escala ECALS, este trabajo se centró en crear una nueva escala denominada Escala de Clima Organizacional del Ambiente Laboral Subjetivo (ECALS); la muestra estuvo compuesta por 1.442 empleados, edad media 39 a 48 años (DE = 11,13). El 55% eran empleados públicos, el 34,5% eran del sector privado y el 10,5% de organizaciones privadas pero sin ánimo de lucro. Se aplicó análisis factoriales y se probó el mejor modelo exploratorio en una técnica de análisis factorial confirmatorio. Los resultados indican que la nueva escala tiene propiedades psicométricas adecuadas, proporcionando una evaluación confiable y válida del clima organizacional en el contexto chileno (Barría-González, 2021).

Por otro lado, el trabajo de Evaluar la percepción del clima organizacional en el policlínico universitario "Dr. Mario Muñoz Monroy", en este trabajo se encuentra una investigación evaluativa en el periodo de Julio a septiembre de 2016 en Abreus (Cuba), se realizó un muestreo estratificado, donde la población de 37 trabajadores de servicios y 13 departamentos, 35 % del universo de cada estrato, así mismo, se estudió las tres dimensiones: comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilos de mando. Donde se concluyó que el clima organizacional de policlínico es evaluado en riesgo para ambos estratos objeto del estudio (Segredo Perez, 2016).

El artículo sobre Clima organizacional: “Aspectos teóricos y propuesta de un modelo en el marco de la complejidad desde un análisis neutrosófico”, para ello, se realizó un estudio del arte sobre las diversas definiciones de clima organizacional desde la perspectiva mecanicista-reduccionista, sistémica y compleja; factores, componentes y características del mismo, posteriormente se propone un modelo de clima organizacional

desde la perspectiva de la complejidad, el cual se conformó por factores: estructura y liderazgo, responsabilidad, recompensas, desafíos, relaciones interpersonales, estándares, comunicación, identidad organizacional, supervisión, estabilidad laboral, equidad, creatividad, innovación, generación y transferencia de conocimientos, gestión tecnológica y modelos mentales (García Alvarado, 2019).

El artículo “Estudio del clima organizacional y la motivación, en una dependencia pública del estado de Veracruz”, en este estudio, se evaluó el clima organizacional y la motivación como elementos que influyen en el desempeño de los trabajadores. La información se obtuvo a través de un censo de los miembros del organismo se obtuvo mediante un cuestionario diseñado con 58 ítems para el análisis del clima organizacional, y 41 ítems para el estudio de la motivación, siendo en ambos casos una escala tipo Likert (Sánchez Grajales, 2016).

El trabajo sobre Clima organizacional tiene influencia sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Cotton, en dicha empresa se presentaron inconvenientes no solo en la estructura organizacional, sino en la parte emocional de los empleados entre ellos la adaptación al cambio, a las condiciones del trabajo y la comunicación empresarial. El estudio analizó la determinación de la relación entre las variables en la empresa Cotton Life, con enfoque cuantitativo, y un diseño correlacional causal, no experimental; tuvo una muestra de 80 trabajadores, utilizando la encuesta como técnica y el cuestionario como instrumento, y llegó a concluir: Existe una influencia directa del clima organizacional en el desempeño laboral de la empresa Cotton Life (Olivera Garay, 2021).

Evaluación del clima organizacional del personal docente de las Instituciones de Educación Superior (IES) de la provincia de Chimborazo – Ecuador, el presente trabajo surge ante la necesidad de identificar si el clima organizacional en los profesores universitarios es favorable o no para realizar sus actividades académicas; por consiguiente se desarrolla una metodología para medir el clima organizacional en las IES de la provincia de Chimborazo, aplicando una encuesta validada por Chiang et al; a una muestra de 319 docentes; para así determinar la fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente alpha de cronbach ($\alpha = 0.914$), se aplicó el Análisis Factorial Exploratorio AFE (KOM = 0,962), comprobándose que en las instituciones educativas, existe un buen clima organizacional para laborar. (Baño Ayala, 2016)

Marco Teórico

Hoy día para las organizaciones el Clima Organizacional es un tema importante, el escudriñar para identificar las conductas de los trabajadores en las organizaciones, se ha constituido en un reto de continua mejora para el entorno laboral de la organización, logrando así alcanzar los objetivos comunes para todos y por ende el aumento de productividad, sin obviar el capital más importante, el recurso humano. Con esta situación se requiere iniciar con conceptos claros de lo que a través del tiempo y la concepción de varias teorías de lo que es el clima organizacional.

Clima Organizacional.

Inicialmente al clima organizacional se conoció como ambiente o atmósfera, desde principios del siglo XIX, es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial/organizacional y fue investigado por primera vez por Gellerman en

1960: El concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento” (Brunet, 1987)

Una de ellas, es la Escuela de la Gestalt: corriente de la psicología moderna, surgida en Alemania a principios del siglo XX. Sus exponentes más reconocidos son los teóricos: Max Wertheimer (1880-1943), Wolfgang Kohler (1887-1967), Kurt Koffka (1887-1941) y Kurt Lewin (1890-1947), quienes desarrollaron sus investigaciones a partir de la década de 1910. Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es más que la suma de sus partes). (Brunet, 1987)

Esta escuela considera, que los trabajadores en una organización se comportan en función de las percepciones individuales como ven su entorno laboral, de tal modo, que la influencia de la percepción de cada individuo de su medio de trabajo y del ambiente influye en la conducta de los empleados, entonces surge el planteamiento que el trabajador se debe adaptar a su entorno debido a no existir otra alternativa.

Escuela Funcionalista: donde sus impulsores Bronislaw Malinowisky y Alfred Reginald Radcliffe-Brownd; para esta escuela, sus pensamientos y los comportamientos de los trabajadores están supeditados al ambiente laboral y los comportamientos individuales que son de carácter único en la adaptación del trabajador a su entorno, para esta corriente de pensamiento, las conductas, los pensamientos influyen sobre el comportamiento del trabajador, así como los comportamientos individuales son un papel fundamental en la adaptación del trabajador a su entorno. Los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, así un empleado interactúa con

su medio laboral y participa en la determinación del clima de este. (Iglesias Armenteros, 2019)

Generalidades del Clima Organizacional.

Los seres humanos viven en constante proceso de adaptación a su entorno, entre ellos el social, natural, empresarial, social, psicológico, escolar, sociocultural, virtual, familiar y por ende todos tenemos necesidades para llevar una vida plena y saludable, entre ellas se resalta las fisiológicas, de seguridad, de pertenencia a un grupo social, de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. (Katz, 1989)

En el Clima organizacional influyen las actitudes y percepciones de los altos directivos, de todos los niveles, debido a los comportamientos de los directivos, son ellos los encargados de liderar el clima en las organizaciones y por ende de la empresa, por ello si un jefe no da el trato adecuado, es impetuoso, no participa junto con sus colaboradores deberá esperar respuestas poco interesantes, tal vez apocadas. Si el jefe miente delante de sus colaboradores, promete cosas que no cumple, oculta o roba sus méritos, no podrán esperarse respuestas de cooperación, disposición al esfuerzo y, mucho menos lealtad hacia él hacia el trabajo y la empresa. (Goncalvez, 2005)

Es frecuente observar directores de un equipo de trabajo preocupados permanentemente por el control, delegan poco porque no confían, dan instrucciones precisas sobre todo lo que se debe hacer, centralizan las decisiones; estas personas no

pueden esperar de sus colaboradores imaginación, creatividad o iniciativa y menos entusiasmo o compromiso con el trabajo. (Katz, 1989)

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad, es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección; todos estos elementos se suman para conformar un clima particular dotado de sus propias características, que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización influye en el comportamiento de las personas en cuestión, por decirlo así la personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o malsana, la cual es igual a la que caracteriza un ser humano, si existe un ambiente agradable o no, lo cual transforma las relaciones de los empleados entre sí y con la organización. (Sallenave, 1994).

Características del Clima Organizacional.

Cada organización tiene su propio entorno laboral, el cual influye sobre cada trabajador de la misma y de igual manera hace énfasis en el comportamiento o actitud, este comportamiento genera consecuencias negativas y positivas para la organización como, alegría, felicidad lo cual se traduce en productividad o por el contrario genera situaciones de apatía hacia las actividades de la empresa.

Peralta (2021), exalta que el comportamiento de un trabajador de una empresa no tiene que verse afectado por los factores organizacionales existentes (externos e internos),

éste depende de las actitudes del trabajador que tiene a dichos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización; de ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (Peralta, 2021)

Esta concepción del autor manifiesta que el Clima Organizacional posee características, como el ambiente laboral de la empresa en el cual realizan las actividades cada uno de los miembros de la misma, dichos atributos pueden ser externos o internos, los cuales son percibidos de manera directa o indirecta por los miembros que realizan sus actividades en dicho medio ambiente, lo cual determina el entorno laboral, pues cada colaborador tiene su propia idea de ese entorno que la rodea, el Clima Organizacional genera cambios en los comportamientos de las personas cuando se dan razones como: reducción de personal, reconocimientos aumento de salarios, etc.

De igual manera finaliza mencionando como el Clima laboral tiene una correspondencia en la identificación de la cultura organizacional de la empresa, lo cual se refiere a las actitudes, creencias y valores que se comparten compartidos por los miembros de una organización.

De igual forma, Castro (2004) menciona que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, y otros.); otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia,

promociones, remuneraciones, y otros.) y otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). (Castro, 2004)

Goncalvez (2005) resalta las siguientes características del clima organizacional: El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo estas pueden ser internas o externas, estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, el clima organizacional tiene repercusiones en el comportamiento laboral, siendo una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

(Goncalvez, 2005)

Estas características de las organizaciones permanecen en el tiempo, difieren de una organización a otra y de un área a otra dentro de la misma organización, teniendo en cuenta estructura y característica organizacional, así como las personas que la conforman y hacen un sistema interdependiente dinámico.

Concepto de Clima Organizacional.

El clima organizacional posee una estrecha correspondencia con la cultura organizacional, es decir cada empresa tiene su propia personalidad influenciada por el ambiente, así como ella ejerce motivación sobre los miembros de la organización y a su vez sobre la conducta de los trabajadores, para ello se recurre a una revisión del estado de arte que incluye las diversas definiciones de clima organizacional, a través del tiempo, lo cual se plasmó en la tabla 1.

Tabla 1.*Síntesis conceptual sobre clima organizacional 1968 – 2017*

Autor	Concepto clima organizacional
Litwin G. H. y R. Stringer, 1968	Los efectos que se perciben de la organización, junto con el estilo de dirigir de los administradores y los factores ambientales, así como los comportamientos, habilidades, creencias, valores y motivación de cada persona hacen parte de lo que se conoce como Clima Organizacional.
Tagiuri, 1968	Las características del entorno influyen en cada uno de los miembros, lo cual se observa en las actitudes y se detalla teniendo en cuenta el valor que se le da a cada atributo del conjunto de características que tiene la empresa.
Campbell al.,1970	Grupo de características específicas de una empresa en particular que se infieren por la manera de actuar de la organización con sus colaboradores y su medio laboral.
Schneider, 1975	Cómo se percibe el clima es una forma moral en las que hay una descripción psicológica que permita identificar las actividades y los procesos del sistema.
Reichers & Schneider, 1990	El clima no es otra cosa que percepciones compartidas de toda la estructura organizativa de la empresa incluyendo los procesos, formales e informales, y representa un concepto que indica las metas de la organización y cuáles son los medios para lograrlas.
Silva Vázquez 1992	Es un concepto útil para estudiar las organizaciones, porque permite explicar las conductas de sus miembros y permite que

una vez se evalúe se pueda hacer diagnósticos y ejecutar medidas de intervención.

- Brunet, 1997 El clima organizacional está constituido por cada uno de los factores externos e internos de la organización, así como las conductas de cada uno de los individuos, es decir las diversas personalidades que existen en el entorno laboral.
- Vázquez Martínez & Guadarrama Granados, 2001 Lo definen como el entorno que se presenta en la organización resultado de una serie de valores objetivos y subjetivos que generan comportamientos, actitudes y reacciones en cada uno de los individuos.
- Seisdedos, 2003 Se refiere al grupo de impresiones de tipo expositivo pero no evaluativo, que se refiere a la suma de partes de la organización que predominan en el comportamiento de los miembros.
- Peraza & García, 2004 El clima organizacional representa para los trabajadores su mecanismo de percepción de las relaciones con los compañeros y de los comportamientos de cada uno de ellos así como de los procesos de trabajo que se gestan en la organización.
- Torres, 2006 Se refiere al ambiente colectivo o entorno laboral: se añade el comportamiento de los trabajadores en una organización.
- Pérez de Maldonado, Bustamante Uzcátegui, & Maldonado Pérez, 2006 Es aquel concepto que se edifica de manera colectiva y surge de la relación diaria durante las actividades laborales y es el que facilita u obstruye la consecución de las metas de la organización.

- Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar, & Giraldo, 2006
- Es un factor cambiante que se construye a través de la unión de los empleados de una organización y es el que da el equilibrio entre los factores objetivos (exteriores al sujeto) y los aspectos subjetivos (aspecto psicológico). Este aspecto se desarrolla y elabora desde las impresiones que construyen y dan a conocer los sujetos al interactuar en el entorno organizacional.
- Mendez, 2006
- Es un grupo de factores de atributos que predominan en el entorno interno en el que se desarrolla la empresa, influyen en los comportamientos, creencias, valores e impresiones de las personas, lo que determina su conducta y satisfacción laboral.
- Chiavenato, 2007
- Es una propiedad del ambiente organizacional que es percibida por los demás miembros de la organización, la cual ejerce influencia sobre el comportamiento de cada uno de dichos miembros.
- Torrecilla, 2009
- Es el resultado para la organización que se manifiesta de manera positiva y/o negativa.
- García et al, 2010
- Lo definió como características objetivas y que pueden perdurar en la organización, pero ejercer influencia sobre el comportamiento individual, estilos de dirigir o administrar las organizaciones, gestión del talento, etc.
- Segredo, 2011
- Es la relación entre los recursos humanos y los recursos físicos de la organización puesto que los colaboradores son la razón de ser de la organización donde el éxito pende de un excelente clima organizacional que incluye aptitudes, creencias, actitudes y relaciones de convivencia, aspectos que suman a la existencia de una buena productividad.

Alcalá, 2011	Son las impresiones que los trabajadores de la organización comparte, como lo es las impresiones referentes a las políticas, procesos y prácticas organizacionales.
Hernández et al, 2012	El clima organizacional se entiende como un valor cambiante que se presenta en el contexto de una organización y la manifestación de los comportamientos de sus miembros, así como entender a los empleados que realizan el trabajo en sus empresas e instituciones.
Morales, Tirapé, 2013	Se refiere a las impresiones personales frente a las características del ambiente de trabajo, es decir como los individuos ven y sienten a la organización.
Rambay et al, 2017	Clima organizacional es un término dinámico y variable, que de acuerdo a la motivación de los individuos en su trabajo, son cambiantes.

Nota. Elaboración propia

Como se observó en la tabla 1, las definiciones no tuvieron consenso, cada autor expuso su propia teoría, pero se presentaron características generales como: es el clima organizacional abarca varias dimensiones, consta de aspectos a tener en cuenta como factores externos e internos y es un factor clave para cada organización; influye sobre el comportamiento de las personas que están en la organización; y, se puede subdividir en microclimas según el área, sección u organización; se debe tener en cuenta que el clima es una impresión de los miembros de una organización sobre lo que se da en la organización, sus miembros, las relaciones de convivencia entre ellos y su relación con la estructura organizacional.

Teorías del Clima Organizacional.

Teoría del clima organizacional de Rensis Likert. Establece que la conducta asumida por los subordinados depende de las actitudes del componente administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo cual la reacción está influenciada por la percepción. 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:

Variables causales

Variables intermedias

Variables finales

Tal y como se aprecia en la Tabla 2. (Velásquez, 2003)

Tabla 2.

Variables de clima organizacional según Likert

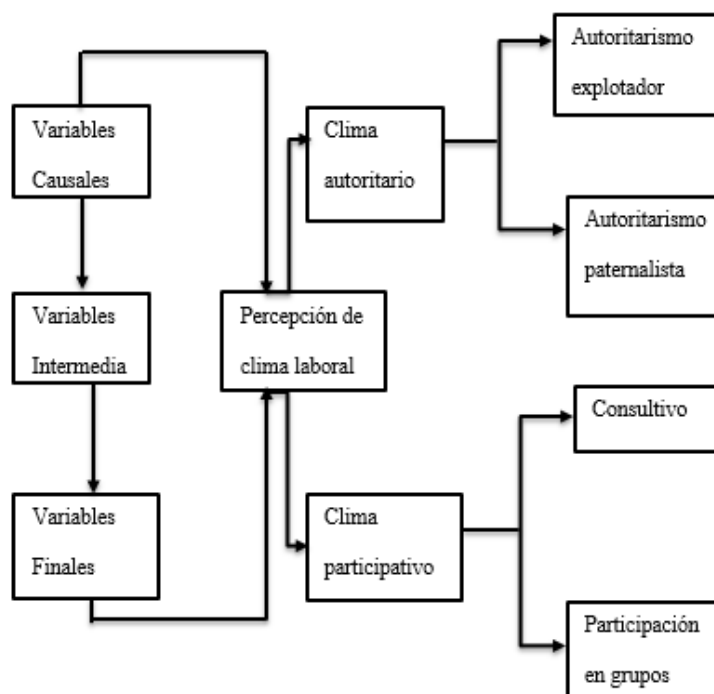
Tipo de Variable	Descripción
Variabes causales	Se conceptualizan como variables dependientes, y están enfocadas a orientar el desarrollo y evolución de las organizaciones y a obtener resultados.
Variabes intermedias	Están constituidas por los procesos de la organización, orientadas a evaluar el estado interno de la empresa, reflejando aspectos como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones
Variabes finales	Son el resultado de las variables causales e intermedias, y se orientan a la obtención de resultados.

Nota. Elaboración propia

La figura 1 muestra los tres tipos de variables definidas anteriormente, las cuales influyen en la percepción individual del clima.

Figura 1.

Modelo de Likert



Nota. Tomado de *Escala de Likert: que es y cómo utilizar (incluye ejemplos)*, por Hammond, M., 2022, hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/service/escala-likert>

En la tabla 3 se realizó una descripción de las subdivisiones, elementos y características, de las diferentes clasificaciones del clima organizacional, como una serie de actividades de un proceso de cambio de un sistema con la dirección en una persona a un sistema donde se incluye el personal para la toma de decisiones; observándose así los efectos positivos, como incremento de motivación en los trabajadores, los cuales a su vez tienen una gran responsabilidad y eficiencia de los

recursos utilizados, especialmente el humano, debido a que se satisfacen de mejor manera.

Tabla 3.

Clasificación del clima según Likert y sus características

Elementos	Clima Autoritario		Clima Participativo	
	Explotador	Paternalista	Consultivo	Participación en grupo
Métodos de mando	Estrictamente autocrático	Autoritario con relación de confianza entre directivos	Se consulta entre directivos, subordinados donde se mantiene una relación de confianza	Se delega responsabilidades debido a la confianza entre superiores y subordinados
Fuerzas motivacionales	Miedo, temor, dinero y estatus	Dinero, ego, estatus y un poco de miedo	Recompensas y castigos	Participación e implicación
Actitudes	Hostilidad total, insatisfacción total y sin sentido de responsabilidad	Relaciones de hostilidad frecuente, confianza condescendiente, pero sin responsabilidad por el alcance de objetivos e insatisfacciones frecuentes	Actitudes favorables con sentimientos de responsabilidad y satisfacción mediana	Actitudes favorables donde hay confianza de la dirección en los empleados
Proceso de influencia	Influencia mutua subestimada	Poca influencia ascendente y mediana influencia descendente	Interacciones moderadas superior/subordinado	Bastante influencia al trabajar en equipo con la dirección
Establecimiento de objetivos	Son tipo órdenes	Órdenes con comentarios	Órdenes establecidas por	Se da a través de la participación del grupo

Objetivos de resultados	Objetivos a nivel medio	Objetivos elevados	Objetivos muy elevados	Objetivos extremadamente elevados
Comunicación	Poca comunicación con alta distorsión	Poca comunicación con interacciones de condescendencia o precaución	Comunicación descendente con la poca existencia de comunicación ascendente y lateral	Comunicación descendente ascendente y lateral
Toma de decisiones	Se toman en la dirección con poca información	Las políticas se formulan en la dirección, la aplicación se decide en niveles más bajos.	Se toman en la cumbre pero permite a los empleados las decisiones específicas	Diseminado en toda la organización
Control	Se efectúa solo en la cumbre y existe una organización informal que busca reducir el control formal	Se efectúa en la cumbre y puede existir una organización informal que puede apoyar o ser resistencia	Se delega responsabilidades de arriba hacia abajo	Responsabilidades en todos los niveles

Nota. Tomado del *clima organizacional en la empresa Logo mundo*, por Aguirre Cerón, Manuel, 2016.

Modelo de Schneider y Hall (1982; citado por Goncalves, 2005). El modelo se basa en la conducta de cada uno de los miembros de la organización, pero no es producto del resultado de elementos organizacionales latentes, con una evaluación del clima organizacional se identificaron los factores que influyen en el entorno organizacional y las impresiones que hay en el interior de la empresa, así como las diversas interacciones que existen al interior de la organización, como se observa en la Figura 2.

Figura 2.

Modelo de Schneider y Hall de Clima Organizacional



Nota. En el modelo participan factores organizacionales que afectan a los miembros en su comportamiento. Tomado de *Fundamentos del clima organizacional*, por Goncalvez, A., 2005, México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad

Modelo Robbins. Este modelo tiene en cuenta las impresiones que tienen los trabajadores sobre los factores externos e internos de la organización, depende de las interacciones, los procesos, relaciones y experiencias que cada colaborador tiene de la empresa, como se observa en la Figura 3.

Figura 3.

Modelo de Clima Organizacional de Robbins



Nota. Dentro de la organización existen factores internos y la van afectar factores externos que van a conformar el clima organizacional. Tomado de *Fundamentos del clima organizacional*, por Goncalvez, A., 2005, México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad

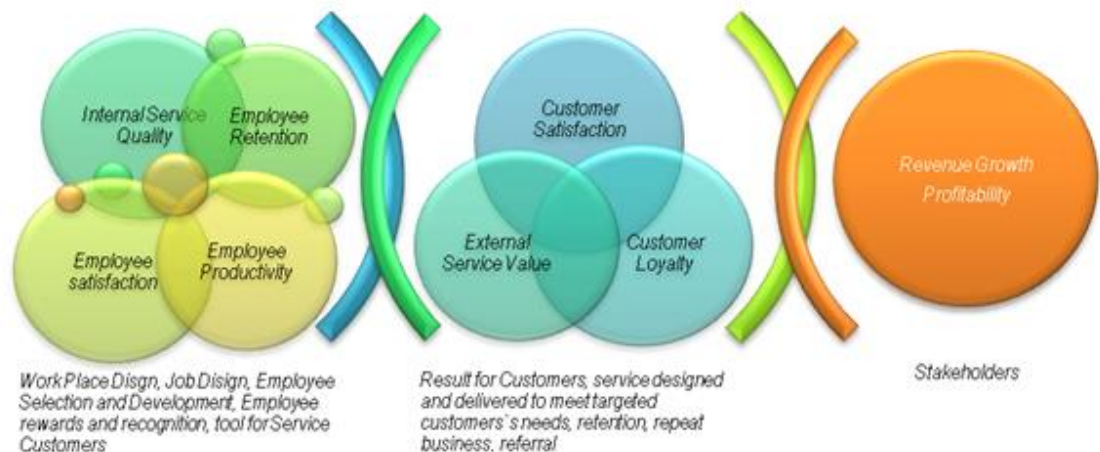
Modelo Value Profit Chain. Según la teoría del Value Profit Chain (2002); citado por Goncalves (2005). La motivación de los trabajadores los convierte en fieles y eficientes, de esa manera llevan esa motivación a los compradores que, a su vez, lo aprenden y se convierten en clientes leales y embajadores de la organización. Todo esto se traduce finalmente en resultados financieros excelentes con los que la organización podrá vincular aún más al trabajador (Heskett, 2003)

El planteamiento fundamental del Value Profit Chain se basa en el intercambio de valor en un contexto de relaciones duraderas, para conservar estas relaciones, la organización no sólo recibe, sino que también ofrece algo a cambio, el valor que

proporciona la organización al empleado mediante un salario justo, formación relevante, un ambiente laboral agradable, etc., le motiva y le hace más fácil suministrar un valor al cliente. Cuando el comprador está a gusto, la satisfacción se convierte en un comportamiento de comprador y embajador leal, como se observa en la Figura 4.

Figura 4.

Modelo Value Profit Chain



Nota: Tomado de *Putting The Service Profit Chain to Work*, por Harvard School Review, 1994

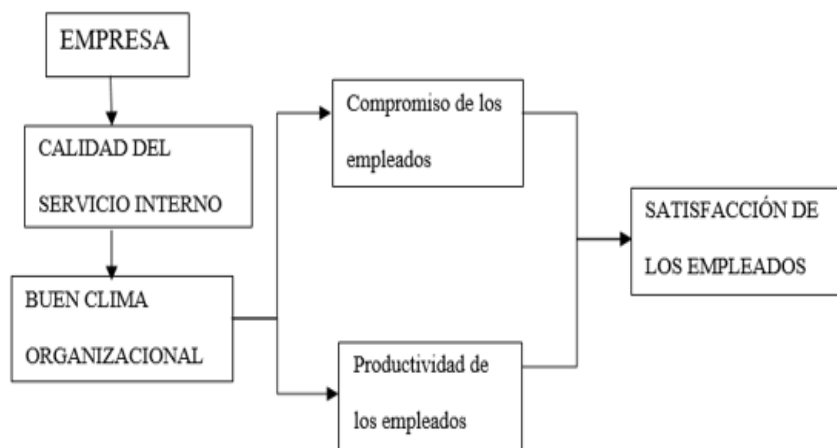
De acuerdo con la figura anterior el crecimiento y rentabilidad de la organización se ven premiadas por la fidelización del cliente, lo cual es producto de estar a gusto con los bienes o servicios adquiridos y por los empleados productivos.

Modelo de James Heskett, Earl Sasser y Leonard Schlesinger. Los autores mencionan que las organizaciones necesitan centrarse en lo siguiente en inspirar, por su ilusión a otros empleados; sugiere ideas para nuevos productos y/o servicios; sugiere ideas para mejorar la actual prestación de servicios; procura que los clientes estén muy

satisfechos y que demuestren un comportamiento de "embajador de la organización"; atrae buenos clientes; atrae, a través de sus recomendaciones, nuevos empleados buenos; proporciona producción y facturación; transmite conocimientos; transmite la cultura de la organización (Goncalvez, 2005), como se observa en la Figura 5.

Figura 5.

Modelo de James Heskett, Earl Sasser y Leonard Schlesinger

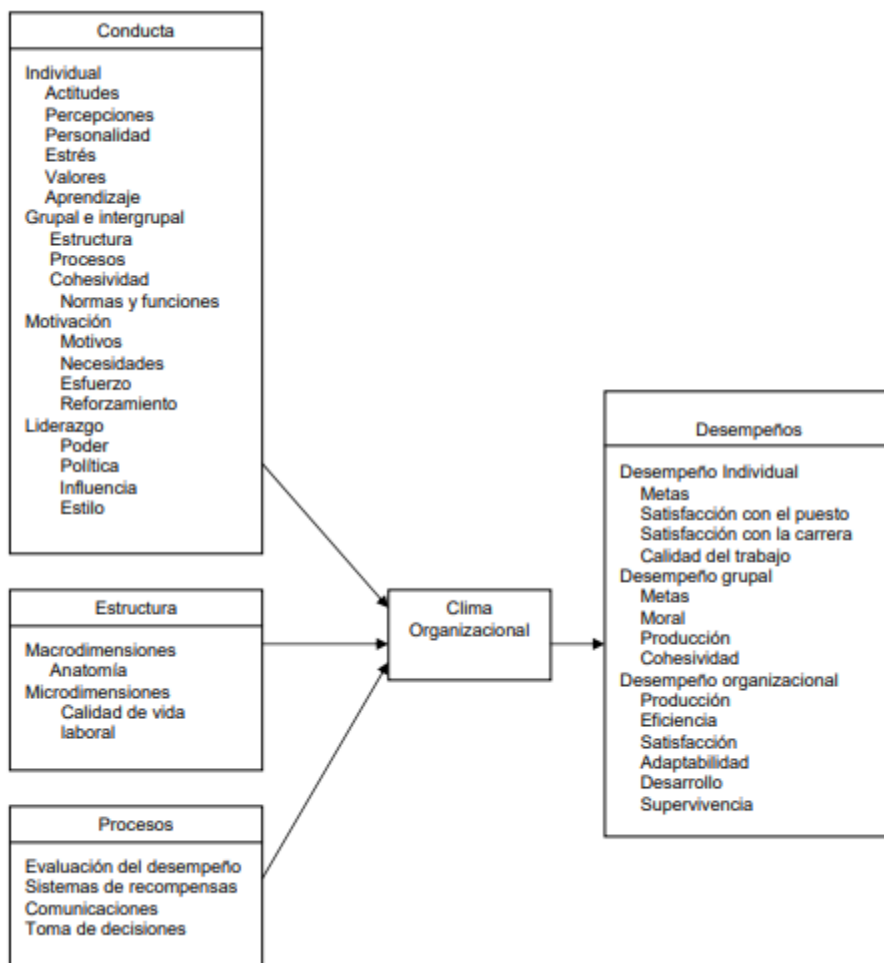


Nota. Elaboración propia, basado en *Fundamentos del clima organizacional*, por Goncalvez, A., 2005, México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad

Modelo de Clima organizacional Gibson y Colbs. Gibson y Colbs (1987), citados por Navarro et al. (2007), argumentan que, si se intercambian factores que integran la conducta, estructura o proceso, el clima laboral está dado que puede ser influenciado de manera positiva o negativa en el desempeño de los trabajadores, lo cual es un punto de reflexión sobre lo responsable de los mandos, debido a que son quienes deben buscar opciones de un mejor desarrollo para la empresa. ver Figura 6.

Figura 6.

Modelo de Clima organizacional de Gibson y Colbs



Nota. Tomado de Clima y compromiso organizacional II, por Edel, Ruben, 2007.

El clima organizacional tiene una estrecha relación con la conducta y la estructura organizacional, además se ha explicado que el clima va mucho más allá de las medidas de los colaboradores y del personal e impacta de manera directa en los resultados del desempeño de la empresa.

Dimensiones y medida del clima organizacional.

Para desarrollar cualquier estudio de clima organizacional es necesario caracterizar e identificar los factores que enmarcan la conducta de las personas y que se pueden evaluar, estas dimensiones han sido desarrolladas por diferentes autores, de los diferentes modelos existentes para evaluar y medir el clima organizacional, se deduce que las dimensiones utilizadas varían de un autor a otro y en otros casos se reafirma, lo cual se traduce en que hay dimensiones comunes para la medición del clima organizacional.

La evaluación del clima organizacional, se orienta a la identificación de aspectos internos de la organización de carácter formal e informal para analizar cómo éstos afectan el comportamiento de los empleados, a partir de sus percepciones y actitudes, además de la forma que influyen en su motivación laboral (Mendez Alvarez, 2006)

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización existen tres estrategias para medir el clima organizacional:

- a) Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores.
- b) Hacer entrevistas a los trabajadores.
- c) Realizar encuesta a todos los empleados utilizando un cuestionario.

La herramienta más utilizada en los estudios de evaluación del clima organizacional, es el cuestionario escrito, instrumento con preguntas para que se describan hechos particulares de la organización, sobre los cuales indican hasta donde están de acuerdo o no con dicha descripción; es de anotar que los cuestionarios utilizan escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo, la calidad de un cuestionario, reside

en su capacidad para medir las dimensiones importantes y pertinentes a la organización cuando tiene en cuenta que los factores que determinan el clima organizacional pueden cambiar de una organización a otra, de acuerdo a su características particulares (García Solarte, 2009).

Existe diversidad de cuestionarios que han sido utilizados en los procesos de evaluación y medición del clima, la tabla 4 muestra una sinopsis de los estudios realizados, indican el sector donde se aplicaron y las medidas que se han tenido en cuenta como parte del clima laboral.

Tabla 4.

Cuestionarios de clima organizacional identificados

Autores	Sector	Dimensiones
Araujo et al. (2011)	Servicios	Estilo de gerencia Reconocimiento Autonomía Entusiasmo y apoyo Recompensa Innovación
Araujo et al. (2011)	Servicios	Estilo de gerencia Reconocimiento Autonomía Entusiasmo y apoyo Recompensa Innovación
Paule y Caboverde (2011)	Productivo	Percepción de la dirección Satisfacción en el centro Identificación de los objetivos Relaciones interpersonales Percepción del funcionamiento de la organización
Noriega y Pría (2011)	Hospitalario	Estructura organizacional

		Liderazgo
		Toma de decisiones
		Motivación
		Comportamiento individual
Chiang et al. (2010)	Organizaciones públicas	Autonomía
		Cohesión
		Confianza
		Presión
		Apoyo
		Reconocimiento
		Equidad Innovación
Domínguez et al. (2010)	Hotelero	Clima en estructura
		Clima en comunicación
		Clima en liderazgo
		Clima en motivación
Mujica y Pérez (2009)	Educativo	Imagen gerencial
		Relaciones sociales
		Toma de decisiones
		Tarea
Fernández (2004)	Educativo	Visión
		Expectativa de logro
		Cooperación en la tarea
		Afiliación grupal
Chiang et al. (2007)	Hospitalario	Comunicación interna
		Reconocimiento
		Relaciones interpersonales
		Calidad en el trabajo
		Toma de decisiones
		Entorno físico
		Objetivos de la institución
		Compromiso
		Adaptación al cambio Delegación de actividades y funciones
		Coordinación externa
		Eficiencia en la productividad
Caligiore y Díaz(2003)	Educativo	Funcionamiento organizacional
		Estructura organizacional
		Proceso de toma de decisiones

Gómez (2004)	Diversas empresas colombianas	Tipo de comunicación Motivación al logro Claridad organizacional Sistema de recompensas e incentivos Toma de decisiones/autonomía Liderazgo Interacción social Apertura organizacional
Vázquez y Guadarrama (2001)	Educativo	Estructura Motivación Trabajo en equipo Liderazgo Participación del empleado Toma de decisiones Comunicación Responsabilidad Trabajo significativo Conflicto
Pritchard R & Karasick B, 1973	Diversas empresas colombianas	Autonomía Conflicto y cooperación Relaciones sociales Estructura Remuneración Rendimiento
Likert 1970	Diversas empresas colombianas	Métodos de mando Características de las fuerzas motivacionales características de los procesos de comunicación características de los procesos de Influencia características de los procesos de toma de decisiones características de los procesos de planificación características de los procesos de control
Brunet 1987	Productivo	Grado de estructura Tipo de recompensa

		Consideración
		Motivación
		Estatus
		Flexibilidad e Innovación
		Centralización
		Apoyo
Litwing & Stringer, 1996	Productivo	Estructura
		Responsabilidad Individual
		Remuneración
		Riesgos
		Toma de decisiones
		Apoyo
		Tolerancia al conflicto
Mendez, Alvarez, 2006	Empresas Colombianas	Estructura
		Liderazgo
		Responsabilidad
		Resultados y recompensas
		Comunicación
		Relaciones
		Apoyo y cooperación
		Estándares
		Conflictos
		Obstáculos
		Toma de decisiones
		Control
		Riesgo
		Identidad
Bower & Taylor, 2022	Diversos tipos de empresa	Apertura a los cambios tecnológicos
		Recursos humanos
		Comunicación
		Motivación
		Toma de decisiones

Nota. Elaboración propia basado en cada uno de los postulados de los autores

Efectos del clima organizacional.

La forma en la cual la empresa direcciona el clima organizacional, desencadena factores positivos o negativos, entre los positivos se encuentra: logro, afiliación,

productividad, satisfacción, productividad e innovación, entre otras, entre las negativas: alta rotación, ausentismo, falta de innovación y baja productividad, así como las percepciones, que los trabajadores, con respecto a los elementos o variables que causan impacto en sus labores y en su diario vivir en la organización.

Por otro lado, la cultura, según la Real Academia Española, se entiende como un “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo (...) en un grupo social”; esto, al ser trasladado al entorno empresarial, es definido como la personalidad que tiene una empresa. (Bravo Mendoza & Sánchez Celis, 2006)

Otros autores añaden que la cultura organizacional es el patrón de conductas, creencias y valores que comparten los miembros de una empresa. (Salazar, 2009)

Es importante tener en cuenta que la cultura, se construye desde la Dirección, pues allí se inicia a dar forma a este concepto, sin embargo, los trabajadores aportan cuando van pasando sus primeros años en la organización.

Entre los elementos que posee la cultura se encuentran (Salazar, 2009):

- Identidad de los miembros
- Toma de decisiones
- Integración entre áreas

entre otras. (Otros autores añaden que el clima organizacional tiene efecto en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los colaboradores.

(Cardenas, 2009)

Con lo anteriormente escrito, se corrobora que el clima laboral tiene su incidencia en el ánimo y la conducta de los trabajadores de las empresas.

Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional.

Existen términos como clima y cultura los cuales se confunden, es por ello que se utilizan para designar una misma palabra; sin embargo, se debe tener en cuenta que son acepciones totalmente diferentes, pero a la vez son complementos; el clima organizacional o laboral, son formas de percibir de manera positiva o negativa, que tienen los trabajadores, frente a elementos o variables que afectan o mejoran sus labores y en su día a día en la organización.

Por otro lado, la cultura, según la Real Academia Española, se entiende como un “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo (...) en un grupo social”; esto, al ser trasladado al entorno empresarial, es definido como la personalidad que tiene una empresa. (Bravo Mendoza & Sánchez Celis, 2006)

Otros autores añaden que la cultura organizacional es el patrón de conductas, creencias y valores que comparten los miembros de una empresa. (Salazar, 2009)

Es importante tener en cuenta que la cultura, se construye desde la Dirección, pues allí se inicia la construcción de esta, sin embargo, los trabajadores también van aportando al pasar los primeros años de la empresa, gran parte de esa cultura.

Entre los elementos que posee la cultura se encuentran (Salazar, 2009):

- Identidad de los miembros
- Toma de decisiones
- Integración entre áreas
- Innovación
- Criterio de recompensa

- Priorización de fines o medios

(Berbel Giménez, 2007), destaca que la cultura es influenciada por el clima que posee una empresa; además, afirma que el clima organizacional está vinculada al entorno interno y es menos estable en el tiempo; es decir que puede cambiar año a año, no hay que olvidar que la cultura está ligada a factores internos y externos, y es estable en el tiempo.

Por lo tanto, un clima adecuado complementado con una cultura colectiva, generan que los colaboradores se sientan comprometidos con su centro de trabajo, y que el desempeño de sus funciones, las realicen a consciencia en beneficio de la organización y no por intereses personal. (Salazar, 2009)

Marco Conceptual

Para comprender el concepto de clima organizacional, se debe tener en cuenta los siguientes conceptos.

Ambiente Laboral.

Un concepto relacionado con la percepción de los trabajadores, es posiblemente el único en el que uno no elige al resto de la gente que le rodea. (Vásquez, 2016)

Bienestar Social.

Satisfacción conjunta de una serie de factores, que responden a la calidad de vida del ser humano en sociedad, es una condición lograda, se expresa en varios aspectos de la vida del ser humano en convivencia social; estos aspectos de la vida social son recogida evaluando el nivel logrado en la satisfacción de las necesidades sociales fundamentales. (Fortún, 2021)

Clima Organizacional.

Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables como lo son: objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación, que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

(Mendez Alvarez, 2006)

Conflicto.

Cuando existe un ambiente de tranquilo debate y solución de diferencias en un escenario de respeto mutuo. (Vásquez, 2016)

Cultura Organizacional.

Creencias, costumbres, normas que se organización y le dan una personalidad definida (Garcia Solarte, 2009)

Cooperación.

Es la sensación del individuo en una cultura de apoyo mutuo en todos los niveles jerárquicos de la organización. (Vásquez, 2016)

Identidad.

La percepción del empleado de que los objetivos de la organización son afines a los propios, dando como respuesta un empleado con alto sentido de compromiso con su labor. (Bower & Taylor, 2022).

IMCOC.

(Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas), herramienta diseñada el clima percibido por los empleados en las empresas colombianas se explica en el contexto de la cultura organizacional, que resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo, finalmente, propone lineamientos generales que permitan hacer intervenciones al interior de las empresas, orientadas al mejoramiento del clima organizacional que se diagnostica. (Mendez Alvarez, 2006)

Medición.

La medición es el proceso por el cual se establece una relación de correspondencia entre un conjunto o serie de números y otro de personas, fenómenos u objetos, según ciertas normas establecidas. (Botero Cuerdo, 2010)

Organización.

Es considerada un “sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas”; agrega que para que una organización funcione, es vital la cooperación, comunicación y la disposición de los trabajadores para lograr un objetivo común. (Chiavenato I. , 2011)

Plan de Mejora.

Es el conjunto de medidas o acciones programadas para conseguir aumento en la calidad y rendimiento de los resultados de la organización; no se centra en la problemática esporádica de una organización, sino en problemas graves, responsables de insuficientes rendimientos que se manifiestan en un nivel estable de resultados, insatisfactorio y variable. (Aiteco Consultores, 2019)

Recompensa.

Percepción del empleado frente a su remuneración como pago a su trabajo o incentivos a labores bien hechas o logros alcanzados, generalmente no se usa el castigo para la consecución de objetivos. (Abreu, 2012)

Relaciones.

Básicamente son las relaciones sociales que el empleado tiene en su entorno de trabajo con sus pares al igual que con sus supervisores o subordinados según el caso. (Vásquez, 2016)

Responsabilidad.

Impresión del individuo sobre la autonomía en la toma de decisión dentro de su ambiente de trabajo, es normal que en esta situación el empleado no perciba un seguimiento muy cercano de su trabajo por parte de los niveles directivos. (Chacón Guerra, 2015)

Toma de Decisiones.

Equivale esencialmente a la resolución de problemas empresariales, los diagnósticos de problemas, las búsquedas y las evaluaciones de alternativas y la elección final de una decisión, constituyen las etapas básicas en el proceso de toma de decisiones y resolución de problemas. (Greenwood, 1978)

Trabajo en Grupo.

Es el trabajo realizado por un número determinado de personas que trabajan de manera independiente y aportando habilidades complementarias para el logro de un

propósito común con el cual están comprometidas y del cual se sienten responsables.

(Vásquez Restrepo, 2008)

Marco Geográfico

El proyecto se realizó en la empresa MTZ Ltda. está ubicada en la Cra. 36 a. 26 – 47, Puente El Maizaro #Sur, Villavicencio, Meta, perteneciente a la comuna dos, siendo una de las más importantes de la ciudad, cuenta con el mayor dinamismo económico debido a los diversos factores que se distinguen como la ubicación, en donde se concentra el mayor número de Pymes, establecimientos de servicios, almacenes de cadena, plazas de mercado, lugares de esparcimiento (Siete de Agosto) y principales centros educativos y centros comerciales. (Holguín Morales, 2016)

Figura 7.

Ubicación empresa MTZ Ltda.



Nota. Tomado de Google maps

Marco Legal

A continuación, se presenta las leyes, normas, decretos por los cuales una institución se debe regir para brindar un clima organizacional adecuado, a continuación, se evidencia un resumen de las normas más importantes, (Tabla 5).

Tabla 5.

Marco Legal

Tipo, Número y fecha	Nombre y entidad que lo expide	Artículos	Impacto en el proyecto
Constitución Política de Colombia	Corte constitucional	Artículos 25,53,54,57	El trabajo como derecho y obligación social en todas sus modalidades, es protegido por el Estado, así como las condiciones del mismo, en cuanto a oportunidades, remuneración, cantidad y calidad de trabajo; estabilidad, irrenunciabilidad a los beneficios dados en las normas laborales.
Ley 141 de 1961, Código Sustantivo del Trabajo decretos 2663 y 3743 de 1961.	Ministerio de Trabajo	10, 67, 68, 69,70	Regula lo referente a la jornada laboral, se observa todas las definiciones respecto al trabajo o labor que se ejecute en un contrato de trabajo
Ley 909 del 2004.	Congreso de la República	Todos	Resalta la importancia de elaborar programas para diagnóstico y medición del clima organizacional.
Decreto-ley 1567 de 1998	Departamento Administrativo de la Función pública	24	Regula lo relativo al Área de Calidad de Vida Laboral, plantea la necesidad de elaborar programas que tengan en cuenta la vida laboral de los empleados, para así

Ley 1616 del 2013	Ministerio de Salud	Toda	alcanzar un desarrollo personal, profesional y de la organización. Menciona el ejercicio pleno del Derecho a la Salud Mental de la población colombiana, dentro del ámbito del Sistema General de Seguridad Social en Salud.
Trabajo decente Memoria del Director General: Trabajo 1999 Trabajo decente decente. 87.a reunión Ginebra, junio de 1999	Organización Internacional del Trabajo	Toda	El trabajo decente o digno permite el desarrollo de las capacidades del trabajador no es cualquier trabajo; el trabajo es decente cuando se respeta los principios y derechos laborales fundamentales.
Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores (1981).Documento elaborado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2003)	Conferencia General de la Organización del Trabajo	Todo	Se debe brindar condiciones de trabajo mejores para cumplir con el principio de la prevención, los trabajadores deben ser protegidos contra toda enfermedad ya sea enfermedad general o profesional y/o accidentes de trabajo.
Resolución 2646 del 17 de julio de 2008	Ministerio de Protección Social	Todos	Define las características de la organización del trabajo, las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor, comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así mismo como el trabajo en equipo.

Resolución 0312 de 2019	Ministerio de Trabajo	Todos	Define la aplicabilidad del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST , el cual deben cumplir los empleadores y contratantes de personal para proteger a los trabajadores y desarrollo de las actividades
Decreto 515 de 2006		2	Establece los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral, promueve el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral y el buen ambiente al interior de las organizaciones.
Resolución 2404 de 2019	Ministerio de Trabajo reglamenta	Todos	Por la cual se adoptan las diversas herramientas para la evaluación de factores de riesgo psicosocial, la guía técnica para la promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en la población trabajadora y sus protocolos específicos.

Nota. Autoría propia

Diseño Metodológico

Tipo y Enfoques de Investigación

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y perfiles de personas, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (García Salinero, 2004); investigación es observacional de carácter descriptiva, busca identificar las dimensiones del clima organizacional, identifica, analiza y evalúa el ambiente de trabajo que hay en la empresa MTZ Ltda. y la motivación que tiene cada trabajador en dicha organización.

Para realizar este tipo de investigación se acude a técnicas para la recopilación de información como “la observación, entrevistas y encuestas, las cuales son sometidas a diferentes análisis para poder realizarlas diferentes conclusiones sobre el tema objeto de estudio”. (Monje Alvarez, 2011)

La presente investigación tiene un enfoque mixto porque se utilizan técnicas tanto de la metodología cuantitativa como cualitativa., se trabaja desde una perspectiva en la que se pretende obtener validez de la revisión de aspectos como las percepciones y opiniones de personas, es evidente que se hace necesario recoger este tipo de información que no es clasificable ni contable de manera puntual, y poder organizar los datos de forma que permita realizar análisis y establecer conclusiones confiables. (Ocampo, 2020)

Variables de Medición

Para el desarrollo del presente trabajo la definición de las variables, se realizó teniendo en cuenta la encuesta y según el método Instrumento de Medición de Clima

Organizacional para empresas colombianas (I. M. C. O. C), la cual está conformada por siete variables. (Tabla 6)

Tabla 6.

Variables a utilizar

Nombre	Clasificación	Tipo	Descripción
Objetivos	Independiente	Cualitativa	Son las metas a cumplir por parte del trabajador
Cooperación	Independiente	Cuantitativa	Son los procesos asociativos entre los trabajadores de la empresa, siempre que estén laborando, lo cual permite el cumplimiento de los objetivos.
Liderazgo	Independiente	Cualitativa	Habilidad para inspirar y guiar a los subordinados hacia el logro de los objetivos.
Toma de decisiones	Dependiente	Cualitativa	Acorde con el estilo de dirección que maneje la empresa, es la libertad del trabajador para participar y relación entre jefe y empleado
Relaciones interpersonales	Dependiente	Cualitativa	Relación y desarrollo de interacciones sociales asociativamente, hace referencia al comportamiento y actitud que interactúa el equipo
Motivación	Independiente	Cualitativa	Condiciona el comportamiento organizacional, ejercida por personas

Control	Independiente	Cualitativa	<p>que desempeñan funciones de dirección, basados en el tipo de liderazgo.</p> <p>Identifica si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos corporativos (periodicidad) con que se realiza una función, es decir determina la forma en que el trabajo está siendo inspeccionado y la percepción que se tiene de la forma como se controlan esos procesos internos (Mendez Alvarez, 2006)</p>
---------	---------------	-------------	--

Nota. Elaboración propia

Fases y Actividades Metodológicas

Para dar respuesta a la problemática planteada, se diseñaron tres etapas:

Etapas 1. Diagnosticar la Situación Actual Sobre el Clima Organizacional en la Empresa MTZ Ltda.

En esta etapa antes de realizar el diagnóstico de la situación actual sobre clima organizacional, se realizó una caracterización del clima organizacional a través de las percepciones de los trabajadores de la empresa MTZ Ltda con respecto a la calidad y características de la cultura organizacional, para ello, se aplicó una entrevista estructurada, para conocer la cultura organizacional, el Anexo A muestra la plantilla que se utilizó para realizar dicha evaluación, para lo cual se registró la información en una

matriz en el programa de Microsoft Excel, en la que se colocó y tabuló cada pregunta de la entrevista.

Etapa 2. Evaluar la incidencia del clima organizacional, teniendo en cuenta cada una de las variables del método IMCOC, sobre los empleados de la empresa MTZ Ltda

Posteriormente se utilizó la herramienta seleccionada el IMCOC, para realizar el diagnóstico de la empresa MTZ Ltda. Anexo B, en cuanto a la metodología a utilizar, esta se explicó a los colaboradores la manera como se iban a calificar las encuestas haciendo énfasis en las tablas del método IMCOC, se analizaron las siete (7) variables planteadas como: Objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, las cuales permitieron hacer un mejor análisis de los resultados.

Etapa 3. Proponer estrategias de mejora del clima organizacional para los empleados de la empresa MTZ Ltda.

Teniendo en cuenta el análisis del diagnóstico expuesto anteriormente y desde el conocimiento adquirido, se plantearon estrategias de intervención, en esta etapa se deben formular estrategias y tener claro cuáles son los objetivos, recursos, indicadores y políticas que se persiguen para mejorar el clima organizacional de la empresa MTZ Ltda, las cuales se consignaron en una tabla.

Unidad de Estudio o Muestra

Para el desarrollo del presente trabajo se trabajó con toda la población es decir la totalidad de empleados o colaboradores, es decir 25 teniendo en cuenta que la muestra es

igual a la población, se dice que la muestra es representativa de la población, los cuales están discriminados de la siguiente forma, tabla 7

Tabla 7.

Empleados MTZ Ltda.

Cargo	Número
Directivos	
Gerente	1
Subgerente	1
Administradora	1
Coordinadores	
Compras	1
Personal	1
Contabilidad	1
HSEQ	1
Administrativos	18
Total	25

Nota. Elaboración propia

Desarrollo del Proyecto

Diagnóstico de la situación actual sobre el clima organizacional en la empresa MTZ Ltda.

MTZ Ltda es una empresa conformada por 25 empleados quienes están distribuidos en las diversas áreas de la organización, según los resultados de la encuesta aplicada a la empresa en cuanto a la cultura organizacional, para ello se manejó el anonimato y la confidencialidad. La cultura que tiene la empresa es tradicional bien definida, para los colaboradores no representa lo mismo, aunque se han generado expectativas de cambio de avanzar, aún no han innovado en la prestación de otro tipo de servicios, se han preocupado por la trayectoria de mantener sus clientes.

Uno de los factores que no favorece el cambio en la cultura es el cambio constante de personal, hace que se pierda un recurso humano capacitado y en algunos casos comprometido con la organización, cuento con buena tecnología para la realización de sus labores.

Otro de los aspectos son las relaciones que se tiene entre los trabajadores, caracterizado por lo formal del trato y el respeto que se da en la comunicación entre el personal, se debe mencionar que las relaciones son más cordiales entre los colaboradores de la misma área, al parecer por su cercanía laboral, siendo más distante con otras dependencias, también se mantiene distancias entre los nuevos y antiguos empleados de la empresa.

El uniforme desde que inició la empresa ha sido el mismo, tanto para el personal operativo como para el administrativo, éste no ha sufrido cambio alguno. La mayoría

tiene presente dentro de las anécdotas que el empuje o pujanza de sus propietarios al inicio con escaso capital y los logros que han tenido hasta el momento. En cuanto a los rituales piensan que son pocos, sólo el día del cumpleaños y la navidad, no se exalta el trabajo realizado, los colaboradores sienten que la empresa debe tener otros y mejores incentivos.

Otra acotación importante es la no distribución equitativa de los espacios, se requiere una óptima distribución de estos, porque algunos puestos de trabajo están cerca del baño, se resalta el buen estado del mobiliario como escritorios, sillas, computadores y demás elementos requeridos para su labor.

MTZ Ltda se caracteriza y diferencia de la competencia por los valores y principios fundamentales que exaltaron sus colaboradores en la entrevista como es la honradez, seriedad, respeto, unidad y solidaridad, algunos trabajadores se caracterizan así mismo por su responsabilidad frente a las labores más que de forma colectiva.

La medición del clima organizacional en la Empresa MTZ Ltda, se realizó aplicando la herramienta IMCOC, a las 25 personas que laboran en las diferentes áreas de la organización, sin tener en cuenta jerarquía, lo cual permitió identificar las fortalezas, así como los orígenes de insatisfacción, que conlleva a manifestaciones negativas por parte de los trabajadores hacia la organización, se aplicó con carácter anónimo y se diseñó en forma de cuestionario con repuestas de opción múltiple, para obtener información de cada variable que hace parte del clima organizacional.

Aspectos sociales

De los 25 encuestados, se obtuvo el número de hombres y mujeres que laboran en la empresa, como se observa en la Tabla 8 y Figura 8

Tabla 8.

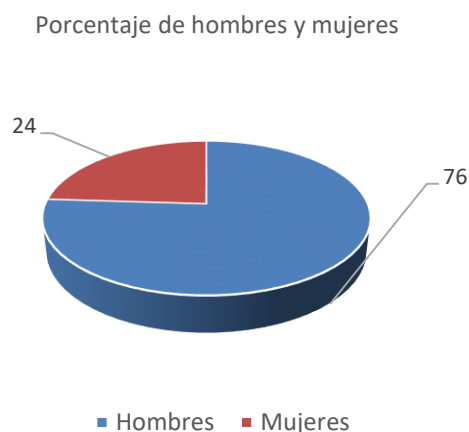
Número de hombres y mujeres que laboran en la Empresa MTZ Ltda

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	19	76
Femenino	6	24
Total	25	100

Nota. La presente tabla muestra que del total de empleados, el 76% pertenecen al sexo masculino y el 24% al sexo femenino. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa MTZ Ltda

Figura 8.

Número de hombres y mujeres que laboran en la Empresa MTZ Ltda



Nota. Número de hombres y mujeres que laboran en la Empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa MTZ Ltda

En cuanto a los estudios realizados por el personal que labora en la empresa MTZ Ltda se obtuvieron los siguientes resultados. Tabla 9 y Figura 9

Tabla 9.

Nivel educativo de las personas que laboran en la empresa MTZ Ltda

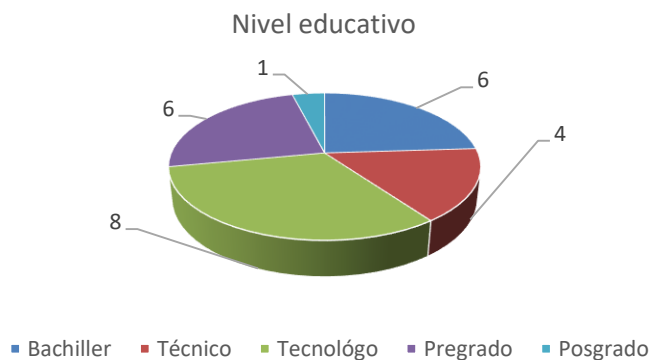
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato	6	24
Técnico	4	16
Tecnólogo	8	32
Pregrado	6	24
Posgrado	1	4
Total	25	100

Nota. La presente tabla muestra el nivel educativo que poseen los funcionarios de la empresa MTZ Ltda. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios

En cuanto al nivel de estudio se observó que el 32% de los encuestados son tecnólogos, el 24% han realizado estudios de secundaria; el 24% estudios de pregrado y un 4% posgrado, como se observa en la Figura 9.

Figura 9.

Nivel educativo de los empleados de la empresa



Nota. La presente figura muestra el nivel educativo que poseen los funcionarios de la empresa MTZ Ltda. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios

En cuanto al rango de antigüedad de los trabajadores de la empresa MTZ Ltda, los resultados obtenidos se plasmaron en la tabla 10 y figura 10.

Tabla 10.

Rango de antigüedad de los trabajadores de la empresa MTZ Ltda.

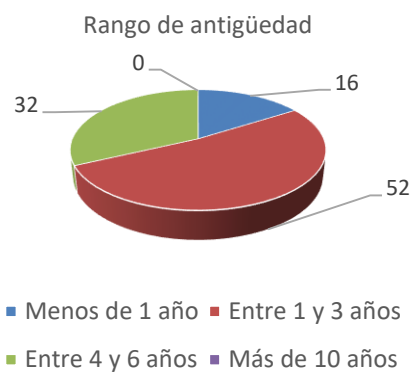
Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	4	16
Entre 1y 3 años	13	52
Entre 4 y 6 años	8	32
Más de 10 años	0	0
Total	25	100

Nota. La presente tabla muestra el rango de antigüedad que poseen los funcionarios de la empresa MTZ Ltda. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios

Del total de la población encuestada el 52% llevan trabajado con la empresa entre 1 y 3 años, el 32% entre 4 a 6 años y el 16% están vinculados hace menos de un año, como se observa en la figura 10.

Figura 10.

Rango de antigüedad



Nota. Rango de antigüedad de las personas que laboran en la empresa MTZ Ltda. Fuente.

Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa

En cuanto al rango que tienen los funcionarios dentro de la empresa, se encuentran distribuidos como se observa en la Tabla 11.

Tabla 11.

Cargo en el cual se encuentran los funcionarios de la empresa MTZ Ltda

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Operarios	12	48
Jefe de área	4	16
Administrativos	8	32

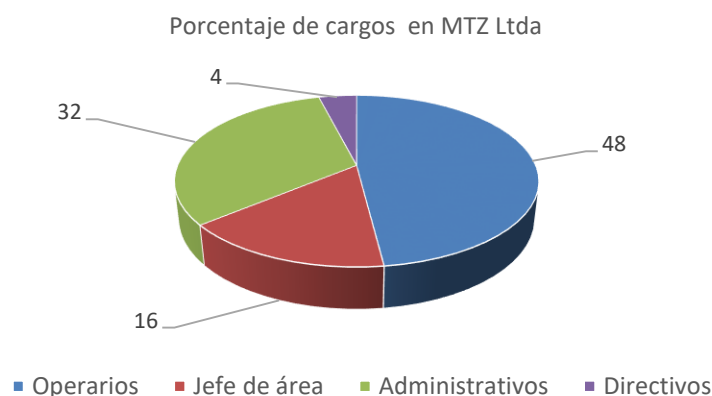
Directivos	1	4
Total	25	100

Nota. La presente tabla muestra la categoría en el que se encuentran los funcionarios de la empresa MTZ Ltda. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa

De los funcionarios encuestados, el 48% se encuentran laborando en la categoría de operarios, el 32% en la parte administrativa, el 16% pertenecen al área administrativa y un 4% en la parte directiva, como se observa en la figura 11

Figura 11.

Porcentaje de cargos en MTZ Ltda



Nota. Cargo administrativo en que se encuentran las personas que laboran en la empresa MTZ Ltda. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa.

Como se pudo observar los 25 funcionarios de la empresa, el 76% son hombres, con nivel de educación secundaria, tecnólogos y con pregrado, vinculados a la empresa con un tiempo que oscila entre 1 y 3 años de edad y la mayoría del personal es operario y administrativo.

Evaluar la incidencia del clima organizacional, teniendo en cuenta cada una de las variables del método IMCOC, sobre los empleados de la empresa MTZ Ltda

Se analizaron las siete (7) variables planteadas en el instrumento IMCOC, como son: Objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control y para su análisis y ponderación se utilizó el método de la escala de Likert, con una opción de respuesta de 1 a 7, en donde 7 es el punto máximo y 1 el punto mínimo, donde las alternativas de respuestas fueron:

Favorable = 7,6 y 5 (respuesta positiva)

Neutro= 4

Desfavorable= 3,2 y 1 (respuesta negativa)

Variable Objetivos

1. Conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa.
2. Cantidad de información que recibió sobre los objetivos y las políticas de la empresa al ingresar a ella.
3. Al colaborar con su trabajo con el logro de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia de aprendizaje, progreso, etc.?

Variable Cooperación

1. Ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa.
2. Grado en que usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo.

3. Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa.

4. Frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa.

5. La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión.

6. Cómo califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa.

7. Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo.

8. Qué tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa.

9. Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor.

10. Califique la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección.

Variable Liderazgo

1. Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe

2. Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros

3. Su trabajo, lo hace como usted quiere

4. Su jefe es una persona justa

5. Qué tanto obedece a su jefe.

6. Su jefe controla su trabajo

7. Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo
8. Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores

Variable Motivación.

1. Le gusta el trabajo que le corresponde hacer
2. De acuerdo a su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe, es justo
3. Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa
4. En qué medida cumple usted con su trabajo
5. Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha
6. El tiempo trabajado por usted, en esta empresa es (en años) 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 o más
7. Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa

Variable Control

1. Su trabajo es revisado en esta empresa
2. En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo
3. Con que frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo
4. En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla
5. Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla
6. Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien.

7. Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar

Variable Toma de Decisiones

1. Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.
2. Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente
3. Participa usted, de las decisiones de esta empresa
4. Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión

Relaciones interpersonales

1. Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo
2. Cuándo usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores
3. Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe
4. Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa
5. Cuándo hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto
6. En qué medida se enteran las directivas de los problemas

Se establecieron rangos para determinar la clasificación de las variables, teniendo en cuenta la escala Likert, las puntuaciones se obtuvieron sumando los valores obtenidos en cada pregunta; para ello, se tuvo en cuenta la siguiente escala de valoración:

Clima organizacional desfavorable: De 1,0 a 3,9

Clima organizacional Neutro: De 4,0 a 4,9

Clima organizacional favorable: De 5,0 a 7,0

Promedio de la variable objetivos del clima organizacional general

Se presentan los datos obtenidos de las tres preguntas evaluadas correspondientes a la variable objetivos de la encuesta IMCOC realizada a los empleados de la empresa MTZ Ltda, para ello se realiza un promedio de los datos obtenidos así como su valoración teniendo en cuenta la escuela Likert, Tabla 12

Tabla 12.

Promedio de la variable objetivos

Variable objetivos	Valor respuesta							Valor promedio
	7	6	5	4	3	2	1	
Pregunta 1		3	5	9	8			4.12
Valor		18	25	36	24			
Pregunta 2	12	7	6					6.64
Valor	94	42	30					
Pregunta 3			8	10	7			4.04
			40	40	21			
Total								4.9

Nota. La tabla muestra el promedio de la variable objetivos del clima organizacional de la Empresa MTZ Ltda. Fuente. Propia.

En la tabla anterior se observa como la variable objetivos, se encuentra dentro de la categoría de neutro, lo cual es una variable que influye en el clima organizacional de la empresa MTZ Ltda de forma positiva, de igual manera, se determinó que aunque no

está dentro del rango de favorable, es posible influir en la mejora del clima organizacional.

Promedio de la variable Cooperación del clima organizacional

Los resultados obtenidos en la pregunta 4 hasta la 13 realizadas a los trabajadores de la empresa MTZ Ltda, se plasmaron y se aprecian en la tabla 13.

Tabla 13.

Promedio de la variable Cooperación

Variable objetivos	Valor respuesta							Valor promedio
	7	6	5	4	3	2	1	
Pregunta 4		3	4	6	9	3		3.8
Valor		18	20	24	27	6		
Pregunta 5			2	3	17	3		3.16
Valor			10	12	51			
Pregunta 6			2	2	20	1		3.2
Valor			10	8	60	2		
Pregunta 7	1	9	8	7				5.16
Valor	7	54	40	28				
Pregunta 8				13	9	3		3.4
Valor				52	27			
Pregunta 9			6	8	11			3.8
Valor			30	32	33			
Pregunta 10	5	3	9	8				4.2
Valor	35	18	45	32				
Pregunta 11				6	7	12		2.76

Valor				24	21	24		
Pregunta 12			8	7	10			3.92
Valor			40	28	30			
Pregunta 13			3	2	18	2		3.24
Valor			15	8	54	4		
Total								3.67

Nota. La tabla muestra el promedio de la variable cooperación del clima organizacional de la Empresa MTZ Ltda. Fuente. Propia.

Teniendo en cuenta el valor obtenido en esta variable, se categorizó como desfavorable, lo cual se traduce en falencias, por lo cual el aporte al clima organizacional es negativo y se hace indispensable implementar estrategias que ayuden a mejorar el clima organizacional de la empresa MTZ Ltda.

Promedio de la variable liderazgo del clima organizacional general

Del total de los 25 encuestados, se obtuvo las siguientes respuestas, acorde con los ítems evaluados, los resultados se aprecian en la tabla 14

Tabla 14.

Promedio de la variable Liderazgo

Variable objetivos	Valor respuesta							Valor promedio
	7	6	5	4	3	2	1	
Pregunta 14	9	7	8	1				5.96
Valor	63	42	40	4				
Pregunta 15		1	10	6	8			4.16
Valor		6	50	24	24			

Pregunta 16					2	4	19	1.32
Valor					6	8	19	
Pregunta 17	6	4	7	5	3			5.2
Valor	42	24	35	20	9			
Pregunta 18	18	2	5					6.52
Valor	126	12	25					
Pregunta 19	16	6	3					6.52
Valor	112	36	15					
Pregunta 20		9	7	8	1			4.96
Valor		54	35	32	3			
Pregunta 21			5	9	11			3.72
Valor			25	36	33			
Total								4.9

Nota. La tabla muestra el promedio del variable liderazgo del clima organizacional de la Empresa MTZ Ltda Fuente. Propia.

En cuanto a la información anterior se determinó que la variable liderazgo, se categorizó como neutra, lo cual es considerado como una variable influyente en el clima organizacional de la empresa MTZ Ltda de manera positiva, aun sin estar dentro de la calificación favorable.

Promedio de la variable toma de decisiones del clima organizacional general

Para el análisis de esta pregunta se promediaron las respuestas obtenidas de la pregunta 23, 24, 25 y 26, obteniendose los siguientes resultados, los cuales se plasmaron en la tabla 15.

Tabla 15.*Promedio de la variable toma de decisiones*

Variable Toma de decisiones	Valor respuesta							Valor promedio
	7	6	5	4	3	2	1	
Pregunta 23			2	6	12	5		5.2
Valor			10	24	36	10		
Pregunta 24	4	6	3	5	7			4.8
Valor	28	36	15	20	21			
Pregunta 25				3	18	4		2.9
Valor				12	54	8		
Pregunta 26					20	5		2.8
Valor					60	10		
Total								3.4

Nota. La tabla muestra el promedio de la variable de decisiones del clima organizacional de la Empresa MTZ Ltda. Fuente. Propia.

Los colaboradores se mostraron en desacuerdo frente al proceso de toma de decisiones en la empresa, por lo cual el clima organizacional no es el mejor, debido a esto se requiere la ejecución de estrategias para mejorar su nivel de aceptación.

Promedio de la variable relaciones interpersonales del clima organizacional general

Para el resultado de esta variable se utilizaron las preguntas 27,28,29,30,31 y 32, los cuales se pueden observar en la tabla 16

Tabla 16.*Promedio variable relaciones interpersonales*

Variable relaciones interpersonales	Valor respuesta							Valor promedio
	7	6	5	4	3	2	1	
Pregunta 27		3	9	6	7			4.3
Valor		18	45	24	21			
Pregunta 28		2	6	8	9			4.0
Valor		12	30	24	27			
Pregunta 29		8	7	4	6			4.7
Valor		48	35	16	18			
Pregunta 30		2	6	8	9			4.0
Valor		12	30	32	27			
Pregunta 31		3	5	7	10			4.0
Valor		18	25	28	30			
Pregunta 32		2	4	6	9	4		3.6
Valor		12	20	24	27	8		
Total								4.1

Nota. La tabla muestra el promedio de la variable relaciones interpersonales del clima organizacional de la Empresa MTZ Ltda. Fuente. Propia.

Los trabajadores no generan actitudes, ni fortalecen las relaciones informales con compañeros de su área o fuera de ella, asumen que es obligación de la empresa es quien debe propiciar estos eventos, pero igualno participan en ellos.

Promedio de la variable motivación del clima organizacional general

La variable clima organizacional se pudo evaluar de la pregunta 33 a la página 39 y los resultados se observan en la tabla 17

Tabla 17.

Promedio variable motivación

Variable	Valor respuesta							Valor promedio
	7	6	5	4	3	2	1	
Clima organizacional								
Pregunta 33		3	6	9	5	2		4.1
Valor		18	30	36	15	4		
Pregunta 34		5	7	7	6			4.4
Valor		30	35	28	18			
Pregunta 35	2	8	5	6	4			4.9
Valor	14	48	25	24	12			
Pregunta 36	10	8	7					6.1
Valor	70	48	35					
Pregunta 37			9	6	8	2		3.8
Valor			45	24	24	4		
Pregunta 38		8			13		4	3.6
Valor		48			39		4	
Pregunta 39	4	8	5	4	4			5.1
Valor	28	48	25	16	12			
Total								4.3

Nota. La tabla muestra el promedio de la variable motivación del clima organizacional de la Empresa MTZ Ltda. Fuente. Propia.

Los resultados que arrojó el instrumento permiten ratificar que los factores motivacionales que aplica la empresa, son adecuados, pero que existen elementos por mejorar como el salario y el reconocimiento.

Promedio de la variable control del clima organizacional general

La tabla 18 respecto al control del clima organizacional, muestra los valores obtenidos en la pregunta 40 a la pregunta 45

Tabla 18.

Promedio de la variable control

Variable Control	Valor respuesta							Valor promedio
	7	6	5	4	3	2	1	
Pregunta 40	4	7	8	6				5.4
Valor	28	42	40	24				
Pregunta 41		4	6	5	8	2		4.1
Valor		24	30	20	24	4		
Pregunta 42	1	3	4	5	10	2		4.0
Valor	7	18	20	20	30	4		
Pregunta 43	3	8	7	5	2			5.2
Valor	21	48	35	20	6			
Pregunta 44	6	8	6	2	3			5.5
Valor	42	48	30	6	9			
Pregunta 45	9	9	7					6.1
Valor	63	54	35					
Total								5.1

Nota. La tabla muestra el promedio del variable control del clima organizacional de la

Empresa MTZ Ltda. Fuente. Propia.

La anterior información indica que hay común y acuerdo, así como aceptación entre los empleados, por la forma y frecuencia como sus superiores realizan el control y supervisión.

Promedio total para cada categoría y el clima organizacional general

Los siguientes datos de la tabla 19 muestran como resultado el clima organizacional de la empresa MTZ Ltda, por lo cual se ubica en el rango de neutro, aunque el clima organizacional no es el adecuado, no es malo, por ello se requiere realizar mejoras, es decir aplicar estrategias sobre las variables toma de decisiones y cooperación, por encontrarse en el rango de desfavorable.

Tabla 19.

Promedio total de las variables del clima organizacional

Variable	Promedio de la variable
Objetivos	4.9
Cooperación	3.7
Liderazgo	4.9
Toma de decisiones	3.4
Relaciones interpersonales	4.1
Motivación	4.3
Control	5.1

Total	4.3
Promedio total	4.3

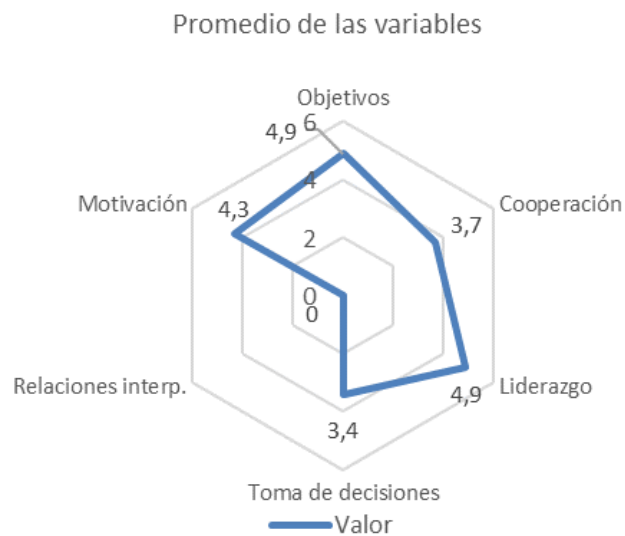
Nota. La tabla muestra el promedio total de cada variable y el clima organizacional general de la Empresa MTZ Ltda. Fuente. Propia.

Como resultado de la aplicación del instrumento IMCOC y las respuesta dadas a cada una de las preguntas realizadas para cada variable, se determinó que el clima organizacional de la Empresa MTZ Ltda, está ubicado según su valoración como Neutro, obteniéndose una calificación de 4.3.

La figura 12 ,muestra los datos mencionados anteriormente en la tabla No. 20.

Figura 12.

Promedio total de las variables del clima organizacional



Nota: El gráfico muestra el comportamiento de las variables, promedio total. Fuente encuesta aplicada a los trabajadores de MTZ Ltda.

Se observó que existen variables que presentaron falencias y se ubicaron como desfavorables, como son; toma de decisiones y cooperación; de igual manera las variables objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales y motivación están en un grado de neutro, los cuales según lo desarrollado por este trabajo requieren una mejora a largo plazo, al encontrarse en el límite del rango, la variable control se ubica como favorable, por lo tanto no requiere ninguna intervención.

A continuación se describe de manera resumida uno a uno los hallazgos de cada una de las variables planteadas en el método IMCOC, en la tabla 20

Tabla 20.

Resumen de los resultados obtenidos en el método IMCOC

VARIABLE	RESULTADO
OBJETIVO	Los empleados antiguos que llevan entre uno y tres años debido a su experiencia tienen el conocimiento de los objetivos, política, misión, visión, sienten satisfacción al saber que cumplen con los objetivos, cuando desarrollan su trabajo bien, aunque existen falencias porque no hay un flujo de información permanente sobre las estrategias, políticas e innovación, no obstante el entrenamiento del cargo es eficiente y la calificación obtenida es neutra sobre los conocimientos de la filosofía, misión y objetivos de la empresa, el salario recibido lo perciben poco satisfactorio al igual que los ascensos, es por ello, que la variable

	se encuentra en un rango neutro, con promedio de 4,9 lo cual es una fortaleza para la empresa y la percepción de satisfacción económica de ascensos y experiencia se calificó en 4,0, ubicándose como neutro.
RELACIONES INTERPERSONALES	La organización y los colaboradores no fortalecen sus relaciones informales con el resto de compañeros bien sea de su área o fuera de ella, con diferentes actividades, cuando se presentan estos espacios los trabajadores no participan, hay apatía a compartir, los resultados con esta variable arrojaron un promedio de 4,1 ubicándose en el rango de neutro, en cuanto a cooperación esta va de la mano de relaciones personales, por ello se debe fortalecer un ambiente grato con buenas relaciones personales, siendo fundamental para el desarrollo de la organización
MOTIVACIÓN	Se obtuvo como fortaleza, la identidad, compromiso y satisfacción de los trabajadores por su sentido de pertenencia a la empresa, junto con la labor que desarrollan, no hay satisfacción con el salario, aunque existe poca satisfacción por el trabajo que realizan, hay indecisión sobre la relación que existe entre el salario, esfuerzo y responsabilidad que exige el cargo que desempeñan, así como el trabajo asignado, se sienten bien y les agrada trabajar en la empresa. Afirman tener los recursos necesarios y el tiempo para ejecutar el trabajo asignado, se

percibe que casi nunca reciben felicitaciones del jefe inmediato por las actividades realizadas.

CONTROL

La manera y cada cuanto se repite el control por parte de los jefes, produce satisfacción en los empleados; les gusta el proceso de control y seguimiento de forma conjunta jefes y empleados, esta variable está relacionada en la forma de realizar los procedimientos para la regulación de procesos y políticas en el cumplimiento de sus funciones, donde se obtuvo un promedio de 5,1, lo cual es favorable y es una fortaleza, por ende en la empresa hay procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de forma eficaz, eficiente y transparente.

COOPERACIÓN

Para esta variable cooperación de carácter formal, se presenta en función de los objetivos comunes, siendo desfavorable, por la falta de interés y compromiso, es decir hay escasa participación entre otros, por ello se obtuvo un promedio de 3,67 ubicándose como desfavorable, lo cual representa una debilidad para el clima organizacional por la falta de participación en actividades

TOMA DE

DECISIONES

Los empleados sienten que no los involucran en los procesos decisivos, y más aún cuando son decisiones que afectan su trabajo, aunque se obtuvo un valor Neutro a nivel general del clima, esta variable afecta negativamente, se hace necesario mostrar los esfuerzos de los directivos por tener un clima

adecuado, por lo cual se debe mejorar las variables de cooperación y toma de decisiones las cuales se encuentran en un grado desfavorable 3,45, generando en los trabajadores un alto grado de insatisfacción y desmotivación, por ende la disminución de productividad y no lograr los objetivos planteados

LIDERAZGO Alcanzó valores de 4.9, ubicándose como neutra o aceptable, por lo cual se puede caracterizar como una fortaleza, hay fallas en la autonomía que se le da a los empleados para la realización del trabajo, no hay confianza para comunicar las falencias que afectan el desarrollo de su trabajo; existe actitudes de respeto hacia los superiores, hay comunicación con los superiores cuando se presentan dificultades en la ejecución de su labor.

Nota. La tabla muestra el resultado obtenido en la evaluación realizada a cada variable en la empresa MTZ Ltda. Tomado de *Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención*, por Mendez Alvarez, C. E., 2006, Bogota: Centro Editorial Rosaria.

Proponer estrategias de mejora del clima organizacional para los empleados de la empresa MTZ Ltda.

La propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa de MTZ Ltda, se realiza de acorde al análisis y resultados obtenidos, donde se evidenció la importancia de fortalecer el clima organizacional, con lo cual se asegura la calidad del servicio que

ofrece la empresa, no solo en cuanto a procesos y servicios, sino que se suma el desempeño y las condiciones laborales de los funcionarios de la empresa.

A continuación se desglosa las estrategias que ayudarán a realizar o proponer la mejora del clima organizacional en la empresa MTZ Ltda, contando con el fortalecimiento en especial de las variables cooperación y toma de decisiones, por sus aclificaciones arrojar y encasillarlas en la categoría de desfavorable.

Plan de mejora para la variable cooperación

Estrategia. Crear la cultura de trabajo de manera conjunta con el fin de alcanzar un objetivo común, para ello se requiere la colaboración, y participación de los trabajadores y directivos de Empresa MTZ Ltda. Por lo cual se diseñó la siguiente estrategia, pero se debe realizar retroalimentación cada 6 meses, las sugerencias se plasmaron en la siguiente tabla 21.

Tabla 21.

Estrategia para la variable cooperación

Objetivo	Actividad	Recurso	Responsable	Costos	Indicadores
Establecer un entorno laboral organizacional de colaboración	Incentivar a los colaboradores a participar con ideas Se debe socializar los	R. humanos= Jefes de área R físicos= Infraestructura de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores	Jefes de área oficina		Índice de participación= Cantidad de empleados que aportan ideas/cantidad total de empleados del área.

	procedimientos básicos. Mejorar los canales de comunicación	R. Económicos= No se identifica R. Directivos= Plan de mejora a jefes de área			Índice de participación= Cantidad de empleados que aportan ideas/cantidad t total de empleados del área Se debe realizar retroalimentación cada 6 meses
--	--	--	--	--	---

Nota. La tabla muestra las acciones sugeridas para la variable cooperación. Fuente:

Elaboración propia.

Estrategia variable toma de decisiones.

La habilidad de poder elegir entre un conjunto de alternativas con base en criterios específicos, a implementar en la empresa MTZ Ltda, para ello se diseñó la siguiente estrategia.

Estrategia. Implementar la creación de una sencilla lista de posibles soluciones, con el fin de examinar todo el entorno en el que se encuentra la organización, para ello debe realizar retroalimentación cada 3 meses, como se muestra en la tabla 22

Tabla 22.

Estrategia variable toma de decisiones

Objetivo	Actividad	Recurso	Responsable	Costos	Indicadores
Fortalecer los procesos para	Enumerar cinco objetivos o prioridades	R. humanos= Jefes de área de la regional	Jefes de área oficina local		Indicador de equipos de trabajo=

la toma de decisiones	<p>preexistentes de la empresa</p> <p>Determinar una serie de alternativas realistas a través de la recopilación de información relevante.</p> <p>Considerar el efecto que se produce</p> <p>Implementar la conformación de equipos de trabajo no mayor de 6 personas</p> <p>Establecer los pro y contra de lo que se ha decidido en grupo.</p> <p>Realizar retroalimentación</p>	<p>R físicos=</p> <p>Instalaciones de la empresa,</p> <p>áreas de trabajo</p> <p>R. Técnicos=</p> <p>Computadores</p> <p>R. Económicos=</p> <p>No se identifica</p>			<p>cantidad de equipos productivos/ cantidad total de equipos</p>
-----------------------	---	---	--	--	---

Nota. La tabla muestra las acciones requeridas para la variable toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia

Estrategias desglosadas a implementar

Teniendo como base los resultados del diagnóstico se plantean las siguientes estrategias de mejoramiento:

Estrategia 1. Crear una cultura de la colaboración, con la participación de los directivos de la empresa MTZ Ltda. A través de mecanismos comunicativos, la empresa debe incentivar al personal, para generar un compromiso, que se traduce en alta productividad y que se dé un bajo índice de rotación.

Por lo que para la implementación de esta estrategia se debe realizar las siguientes actividades:

Aporte de ideas. Para este ítem es necesario motivar a los trabajadores para que participen con ideas, puesto que son ellos los que manifiestan su inconformidad y conocen dentro de sus funciones, las falencias de la empresa, se puede realizar por medio del buzón de sugerencias o una dirección de correo electrónico, allí se consolidan todos los aportes de los colaboradores, así como la postulación para el estímulo o premio por la función realizada, la cual se debe realizar cada mes.

Socialización de procedimientos. Es una de las actividades primordiales que debe realizar cada jefe de cada área, para identificar las posibles fallas que se estén presentando en dichos procedimientos, que puedan ocasionar afectación al trabajador y en especial al trabajo en equipo.

Canales de comunicación. Las TIC's han traído consigo un sin número de redes sociales y demás herramientas que se pueden utilizar corporativamente con el fin de generar situaciones de debate e impulsar las relaciones entre los empleados, motivando a

los mismos para que propongan nuevas ideas o mejoras sobre los proyectos que se estén ejecutando o los posibles, con el fin de favorecer el intercambio de propuestas, lo cual permitirá obtener una perspectiva global de la realidad de la empresa.

Estrategia 2. Implementar la creación de una sencilla lista de posibles soluciones, con el fin de examinar todo el entorno. La toma de decisiones es una de las herramientas de las cuales dispone el trabajador para realizar eficientemente su trabajo, ésta herramienta impulsa a la ejecución de las acciones. La mayoría de las decisiones que se toman en las empresas son colaborativas, lo cual conlleva el análisis en grupo y de consenso, por lo cual se sugiere realizar las siguientes actividades para implementar la estrategia:

Centrarse en lo que realmente importa, para evitar divagar sobre temas no importantes dentro del proceso de toma de decisiones.

Determine una serie de alternativas realistas. Identificar las acciones factibles que se puedan llevar a cabo.

Apunte la información más importante que le falta. Es mejor llevar por escrito lo que se considera relevante.

Apunte el efecto que tendrá su decisión dentro de un año. Si se requiere se debe identificar los posibles resultados que puedan ser útiles a la hora de tomar las decisiones.

Involucre a un equipo de al menos dos pero nunca más de seis personas interesadas. Conformar equipos pequeños que se asemejen a los grupos de calidad, con lo cual se reduce sesgos, los grupos grandes en ocasiones no son productivos y generan rendimientos decrecientes.

Apunte lo que se haya decidido, además de por qué y cuánto apoya la decisión el equipo. Cuando se toman apuntes y posibles responsables se aumenta el compromiso y se ofrece un punto de referencia para medir los resultados posteriormente luego de aplicada la decisión.

Programe una revisión para dentro de uno o dos meses. Como método de monitoreo y control para identificar los resultados obtenidos y determinar los posibles cambios.

Conclusiones

Se realizó el diagnóstico de la empresa MTZ Ltda con ayuda de los trabajadores encuestados, teniendo como punto de partida la identificación de la cultura organizacional, a través de una serie de preguntas en un cuestionario aplicado obteniéndose como resultado, uno de los factores que no favorece el cambio en la cultura es el cambio constante de personal, hace que se pierda un recurso humano capacitado y en algunos casos comprometido con la organización, aunque se cuenta con buena tecnología para la realización de sus labores;

En cuanto a los resultados obtenidos en la caracterización social arrojaron un 76% son hombres y el 24% corresponde a mujeres, cuentan con un nivel educativo, secundaria, tecnólogos, pregrado y un porcentaje bajo de posgrado, están vinculados a la empresa con un tiempo que oscila entre 1 y 3 años de edad y la mayoría del personal es operario y administrativo; con la utilización del método IMCOC los resultados obtenidos muestra la existencia de variables con falencias y ubicadas como desfavorables, como son; toma de decisiones y cooperación; de igual manera las variables objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales y motivación están en un grado de neutro, los cuales según lo desarrollado por este trabajo requieren una mejora a largo plazo, al encontrarse en el límite del rango, la variable control se ubica como favorable, por lo tanto no requiere ninguna intervención.

Como estrategias de mejora para las variables toma de decisiones y cooperación, se plasmaron una serie de actividades y recomendaciones, para que sean desarrolladas

por la empresa, con el fin de mejorar la calidad del servicio y contar con un entorno laboral agradable y más productivo.

Recomendaciones

Teniendo en cuenta el alto índice de rotación de personal se recomienda a la empresa desarrollar un plan trabajo con metas medibles, generar retroalimentación de las funciones asignadas, incluyendo en el proceso apoyo de liderazgo, comunicación asertiva y medidas de éxito.

Acorde con la variable liderazgo que se encuentra en estado neutro se hace necesario la activación, para ello se recomienda realizar capacitaciones a los líderes de proceso donde se genere sensibilización y se transmita a todo el equipo de trabajo la actitud de compromiso por las actividades diarias y el empoderamiento de las funciones asignadas.

Desde el área de talento humano es importante que se realice la planeación de actividades recreativas empresariales que permitan construir un ambiente laboral positivo donde los trabajadores se sientan valorados y se celebren los éxitos.

Lista de referencias

- Abreu, C. (2012). La teoría de los grupos de referencia. *AGORA Vol. 31, n° 2*, 287-309.
- Aiteco Consultores. (03 de Noviembre de 2019). *Aiteco Consultores*. Obtenido de Aiteco Consultores: <https://www.aiteco.com/calidad/plan-de-mejora/>
- Alvarez Orozco, D. G. (2016). Validez factorial de un instrumento para medir el clima organizacional en preescolares. *ResearchGate*, 12.
- American Psychological Association. (2010). *Manual de Publicaciones de la American Psychological Association* (6 ed.). (M. G. Frías, Trad.) México, México: El Manual Moderno.
- Baño Ayala, D. J. (2016). Evaluación del clima organizacional del personal docente de las Instituciones de Educación Superior (IES) de la Provincia de Chimborazo - Ecuador. *Industrial Data*, 19(2), 59-68.
- Barría-González, J. P.-L.-C. (2021). Evaluación de Clima Organizacional: Propiedades psicométricas del ECALS. *Anales de Psicología / Annals of Psychology*, 37(1), 168–177.
- Berbel Giménez, G. (2007). La responsabilidad social en las organizaciones. *Unal*, 17.
- Bonillo Muñoz, D., & Nieto González, F. J. (2009). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Universidad de Huelva*, 10.
- Botero Cuerdo, I. (2010). *Conceptos de medicion y evaluación*.
- Bower, & Taylor. (12 de Marzo de 2022). *Academia.edu*. Obtenido de Academia.edu: https://www.academia.edu/7973534/5_dimensiones_de_Bowers_y_Taylor_de_la_Universidad_de_Michiga.

- Bravo Mendoza, O., & Sánchez Celis, M. (2006). *Formación del talento humano y la estrategia organizacional*. Bogotá: Scielo.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas S.A.
- Capuano, A. M. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio*, 12.
- Cardenas, L. A. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research* 2(2), 121-127.
- Castro, L. (02 de Noviembre de 2004). *Profesores.edu.co*. Obtenido de www.ut.edu.co/profesores/lcq/abstract.htm
- Chacón Guerra, V. A. (2015). *El Análisis de clima organizacional de la empresa representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Chiquimula*. Zacapa: Universidad Rafael Landívar.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. España: McGraw Hill.
- Eustaquio, C. (2016). *Relación entre las dimensiones del clima organizacional y la satisfacción laboral en los colaboradores del Modulo Básico de Justicia del distrito de la Esperanza enero-julio 2016*. Trujillo – Perú: Repositorio de la Universidad Privada del Norte.
- Fortún, M. (19 de Febrero de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/bienestar-social.html>
- García Alvarado, D. A. (2019). Clima organizacional: aspectos teóricos y propuesta de un modelo en el marco de la complejidad desde un análisis neutrosófico. *Revista*

- Asociación Latinoamericana De Ciencias Neutrosóficas. ISSN 2574-1101, 9(5), 26-43.*
- García Salinero, J. (2004). Estudios Descriptivos. *Nure Investigación, 7.*
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración, núm. 42, 43-61.*
- Goleman, D. (2014). *La inteligencia emocional.* México D.F.: Ediciones Zeta.
- Goncalvez, A. (2005). *Fundamentos del clima organizacional.* México: Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
- Gordillo Bazan, J. A. (2019). *Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores del Municipio de Moro 2018.* Perú: Universidad San Pedro.
- Greenwood, W. T. (1978). *Teoría de decisiones y sistemas de información.* Trillas.
- Heskett, J. S. (2003). *The Value Profit Chain: Treat employees like customers and customers like employees.* New York: The Free Press A division of Simon & Schuster Inc.
- Holguín Morales, K. J. (2016). *Estudio de Caracterización del Contexto de la Vivienda Nueva Multifamiliar en Villavicencio 2015.* Villavicencio: Universidad de los Llanos.
- Iglesias Armenteros, A. L. (2019). Referentes teóricos que sustentan el clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur 17(4), 562-569.*
- Katz, D. &. (1989). *Psicología Social de las Organizaciones.* México: Trillas.
- Mendez Alvarez, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia El IMCOC : un método de análisis para su intervención.* Bogota: Centro Editorial Rosaria.

Monje Alvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa guía didáctica*. Neiva: Universidad Surcolombiana.

Montajes Técnicos Zambrano Ltda. (s.f.). Obtenido de Montajestecnicos.com:

<https://montajestecnicos.com/>

Ocampo, D. (22 de Septiembre de 2020). *Investigalia*. Obtenido de Investigalia:

<https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-mixto-de-investigacion/>

Olivera Garay, Y. J. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño

laboral de los trabajadores. *Revista Científica De La UCSA*, 8(2), 3–12.

Peralta, R. (25 de Marzo de 2021). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/cliio.htm>

Restrepo, A. M. (21 de Marzo de 2018). *Actualícese*. Obtenido de Actualícese:

<https://actualicese.com/pap/la-importancia-de-la-medicion-del-clima-laboral/>

Salazar, J. G. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la

productividad laboral. 67-75.

Sallenave, J. P. (1994). *La gerencia integral*. Bogotá: Norma.

Sánchez Grajales, N. C. (2016). Estudio del clima organizacional y la motivación, en una

dependencia pública del estado de Veracruz. *Revista Ciencia Administrativa*,

227-245.

Segredo Perez, A. M. (2016). Evaluación del clima organizacional en el Policlínico

Universitario "Dr. Mario Muñoz Monroy". *Revista Cubana de Medicina General*

Integral, 32(4), 1-14.

- Soto Vargas, M. (2017). Estudio de clima organizacional para los colaboradores de la “Biblioteca Joaquín García Monge de la Universidad Nacional, Costa Rica”. *Bibliotecas*, 35(3), 1-26.
- Trujillo Valencia, S. M. (2019). *Medición de clima organizacional en Coomeva EPS integrados IPS, mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento*. Medellín: Universidad de San Buenaventura.
- Vásquez Restrepo, L. G. (2008). *Clima organizacional asociado al desempeño laboral de los funcionarios de la Alcaldía municipal de Girardot*. Girardot: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Vásquez, A. (2016). *El Clima Organizacional como factor de desempeño en la empresa MELTEC de Oriente Ltda*. Tunja: UNAD.
- Velásquez, R. (2003). *Clima Organizacional a Nivel Universitario*. México: Prentice Hall.
- Zenteno-Hidalgo, A. C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar*, 26(59), 119-136.

Anexos

Anexo 1 .

Entrevista estructurada, cultura organizacional.

1. LAS PERSONAS

Describa a MTZ Ltda. como si fuera una persona

Relate como son las personas que laboran en MTZ Ltda.

LAS RELACIONES ENTRE LAS PERSONAS

a. ¿Qué tipo de relación tienen las personas que trabajan en la institución?

b. Como trabaja la gente: se agrupan entre ellas para trabajar en equipo o

cada uno hace su tarea independientemente del otro.

2. EL ESPACIO

Abarca desde el espacio físico del que disponen las personas considerando características como tamaño, calidad, arreglo e incluso la forma de ubicación con los demás.

a. Cómo describe usted el espacio físico de la empresa

b. Identifique las debilidades y fortalezas de su espacio físico de su

espacio de trabajo.

3. LA TECNOLOGÍA

a. ¿Cómo describe usted a tecnología que tiene la empresa? Tome en

cuenta la diferencia entre tecnología básica y de apoyo para realizar su trabajo.

4. LOS RITUALES eventos anuales de reconocimiento a los años de servicio, con entrega de botones o emblemas que llenan de orgullo a quienes los reciben
- a. ¿Detecta usted rituales en la organización? ¿Cuáles son?
 - b. ¿Usted piensa que estos rituales tienen algún significado para los miembros de la organización? ¿Qué significa para usted?
5. LAS ANÉCDOTAS
- a. ¿Tuvo la posibilidad de escuchar alguna anécdota algún cuento de la historia de la institución que a usted le parezca relevante contarle?
6. LA VESTIMENTA
- a. ¿Cómo es la vestimenta de los colaboradores? ¿Hay algún uniforme o código de vestimenta que se destaque? ¿Colores? ¿Formas? Por favor descríbalos
 - b. ¿Usted piensa que el código de vestimenta o la ropa que se usa indica algo acerca de los valores de las instituciones y de sus clientes? En caso de ser afirmativo, indíquelo por qué
7. LO QUE SE DICE Y LO QUE SE HACE
- a. ¿Existen slogans, principios escritos, valores expresados, la misión expresada de esta empresa, ¿cuáles son?
 - b. ¿Encuentra usted alguna diferencia entre lo que se dice y lo que se hace, si es así cuál es?
8. LA CULTURA ORGANIZACIONAL

a. ¿Teniendo en cuenta todo lo identificado hasta el momento cuáles son los valores y principios fundamentales que a su percepción son obtenidos por la institución?

b. Cómo definiría usted a esta cultura organizacional

Anexo 2.*Cuestionario***INTRODUCCIÓN**

El siguiente cuestionario evalúa el clima organizacional en MTZ Ltda. según la percepción los trabajadores, las dimensiones constitutivas del clima consideradas son: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, se utilizará el IMCOC, elaborado por Méndez (2005)

INSTRUCCIONES

1. Este cuestionario es anónimo, las opiniones que usted manifiesta contribuirán al desarrollo de la investigación.
2. Lea detenidamente cada ítem. Cada uno tiene 7 posibles respuestas.
3. Marque con una X, su respuesta el número correspondiente al que, según su opinión, mejor describa las características del clima en su empresa. Se mide diversos aspectos a los que usted debe responder y marcar con "X", siendo 7 el nivel máximo y 1 el mínimo puntaje.
4. Responder todas las preguntas.
5. Agradecemos su colaboración y le pedimos la máxima sinceridad en sus respuestas. así mismo garantizamos su anonimato

VARIABLES						
OBJETIVO						
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
1. Considera que su conocimiento acerca de la misión de la empresa es:						
Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy malo	Pésimo
2. Califique usted la cantidad de información que recibió sobre los objetivos y políticas de la empresa al ingresar en esta						
Toda la información	Suficiente	Apenas la necesaria	Alguna	Muy poca	Casi ninguna	Ninguna
3. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, con que intensidad satisface sus necesidades económicas, estabilidad laboral, progreso, aprendizaje etc.						
Contento y satisfecho	Contento	Bien y le agrada	Indiferente	Algo insatisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
COOPERACIÓN						
4. Califique usted la ayuda y colaboración que usted cree existe entre los trabajadores de la empresa						
Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy malo	Pésimo
5. En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
6. En qué forma se vincula a grupos de trabajo con la empresa						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
7. Con que frecuencia usted acostumbra relacionarse y divertirse con su compañero de área u otras áreas de la empresa?						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca

8. Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, integraciones, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
9. Como participa usted en las actividades de diversión que realiza la empresa						
Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy malo	Pésimo
10. Con que frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que le corresponde ejecutar?						
Contento y satisfecho	Contento	Bien y le agrada	Indiferente	Algo insatisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
COOPERACIÓN						
11. fuera de la hora de trabajo, con qué frecuencia usted se relaciona con sus compañeros						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
12. Con que frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa en las actividades sociales y deportivas						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
13. Con que frecuencia usted participa en la resolución de problemas de su área o sección?						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
LIDERAZGO						
14. Cuando usted tiene problemas en el trabajo los soluciona con sus compañeros y/o superiores						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca

15. Cuando usted no puede solucionar problemas e inquietudes en el trabajo se lo plantea a su jefe?						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
16. Su jefe es una persona justa cuando da órdenes o toma decisiones						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
17. Cuando su jefe da órdenes, tiene la razón para ser obedecido						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
18. Su jefe ayuda para que usted puede realizar mejor su trabajo						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
19. Los problemas que a usted lo afectan y tiene relación con el trabajo, los comenta con sus superiores						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
20. Como considera el trato y la relación que tiene con su jefe						
Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy malo	Pésimo
21. Como es la confianza que existe en los jefes y trabajadores en la empresa						
Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy malo	Pésimo
22. Con que frecuencia usted comenta con su jefe a cerca de los resultados y la forma como esta realizando su trabajo						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
TOMA DE DECISIONES						

23. Toma usted decisiones en el trabajo sin consultar a su jefe						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
24. Con que frecuencia le gustaría a usted asumir nuevas responsabilidades adicionales de las que tiene actualmente						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
25. Participa usted en la toma de decisiones de la empresa, en particular aquellas que afectan su trabajo						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
26. La directiva de la empresa toma en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecte laboralmente o en su vida						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
RELACIONES INTERPERSONALES						
27. Que información recibe usted acerca de los acontecimientos e innovaciones que se presentan en la empresa						
Toda la información	Suficiente	Apenas la necesaria	Alguna	Muy poca	Casi ninguna	Ninguna
28. La gerencia de su empresa, tienen conocimientos de los problemas que afectan a su sección						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
29. Con que frecuencia usted acostumbra relacionarse y divertirse con sus compañeros de area u otras áreas de la empresa						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca

30. Participa en fiestas, paseos y otros eventos que organiza los compañeros de sección o de otras áreas:						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
31. Considera muy importante que la empresa organice eventos deportivos, sociales o culturales afuera o en horas de trabajo:						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
32. En sus tiempos libres o descansos dentro de la compañía, participa en actividades de esparcimiento con compañeros de sección o de otras áreas						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
MOTIVACIÓN						
33. Como se siente usted con el trabajo que desempeña						
Contento y satisfecho	Contento	Bien y le agrada	Indiferente	Algo insatisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
34. Como se siente usted con el salario que percibe						
Contento y satisfecho	Contento	Bien y le agrada	Indiferente	Algo insatisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
35. Como se siente usted al estar trabajando en esta empresa						
Contento y satisfecho	Contento	Bien y le agrada	Indiferente	Algo insatisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
36. De acuerdo al trabajo asignado y el tiempo que le dan para realizarlo, considera que es suficiente el tiempo						

Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
37. Como califica usted la recompensa que recibe por desempeñar una buena labor						
Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy malo	Pésimo
38. Cuando cumple con éxito su labor recibe el reconocimiento y es felicitado por su jefe inmediato:						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
39. Cuando revisan y evalúan su trabajo, su jefe inmediato u otros jefes le comunican su concepto sobre los resultados						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
CONTROL						
40. Con que frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
41. Su jefe controla su trabajo en lo que le corresponde						
Siempre	Con mucha frecuencia	periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
42. Con qué frecuencia es revisado su trabajo en la empresa						
Contento y satisfecho	Contento	Bien y le agrada	Indiferente	Algo insatisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
43. Como se siente usted por la forma en que su jefe controla el trabajo que actualmente realiza						
Contento y satisfecho	Contento	Bien y le agrada	Indiferente	Algo insatisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho

Anexo 3.*Formato de desempeño laboral 360°*

[LOGO DE TU EMPRESA]	Evaluación de 360 Grados				
	Fecha:				
Datos del evaluado:					
Nombre:					
Departamento:					
Puesto:					
Datos del evaluador					
Nombre:					
Relación con el evaluado					
COMPETENCIAS A EVALUAR			CALIFICACIÓN		
	Deficiente	Regular	Bueno	Muy b	Excelent e
	1	2	3	4	5
Comunicación					
1	Comparte información de manera efectiva y asertiva.				

2	Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.				
3	Presta atención en las conversaciones.				
4	Se comunica de manera escrita con claridad.				
5	Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.				
6	Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.				

Trabajo en equipo					
7	Se desempeña como un miembro activo del equipo.				
8	Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.				
9	Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.				
10	Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.				

Resolución de problemas					
11	Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.				
12	Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.				
13	Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.				
14	Considera las implicaciones antes de llevar a cabo una acción.				
15	Conserva la calma en situaciones complicadas.				

Mejora continua					
16	Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.				
17	No muestra resistencia a las ideas de las demás personas.				
18	Busca activamente nuevas maneras de realizar las actividades.				
19	Se esfuerza por innovar y aportar ideas.				
20	Busca reforzar sus habilidades y trabajar en sus áreas de oportunidad				

Organización y administración del tiempo					
21	Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.				
22	Completa de manera efectiva en tiempo y forma los proyectos asignados				
23	Utiliza eficientemente los recursos asignados para llevar a cabo sus actividades.				

Enfoque en el cliente					
24	Establece y mantiene relación a largo plazo con los clientes al ganar su confianza.				
25	Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.				
26	Busca nuevas maneras de brindar valor agregado a los clientes.				
27	Entiende las necesidades del cliente y busca exceder sus expectativas.				
28	Es percibido por el cliente como una persona confiable que representa a la empresa.				

Pensamiento estratégico					
29	Comprende las implicaciones de sus decisiones en el negocio a corto y largo plazo.				
30	Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.				
31	Tiene visión a largo plazo y busca oportunidades para llevar a la organización al crecimiento.				
32	Basa sus decisiones y acciones estratégicas en la misión, visión y valores de la organización.				