

2015

Descripción y análisis del clima organizacional en la gerencia de transacciones inmobiliarias y la gerencia de servicio al cliente de Constructora Colpatria S.A., a través del IMCOC, clima organizacional en Colombia: un método de análisis para su intervención

Leidy Diana González Henao
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), and the [Business Analytics Commons](#)

Citación recomendada

González Henao, L. D. (2015). Descripción y análisis del clima organizacional en la gerencia de transacciones inmobiliarias y la gerencia de servicio al cliente de Constructora Colpatria S.A., a través del IMCOC, clima organizacional en Colombia: un método de análisis para su intervención. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/79

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL



Descripción y Análisis del Clima Organizacional en la Gerencia de Transacciones
Inmobiliarias y la Gerencia de Servicio al Cliente de Constructora Colpatria S.A. a través del
IMCOC, clima organizacional en Colombia: un método de análisis para su intervención

Autor:

Leidy Diana González Henao

Universidad De La Salle

Facultad De Ciencias Administrativas y Contables, Bogotá DC.

Julio, 2015

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Contenido

1 Título.....	11
2 Línea de investigación	11
3 Delimitación del problema	11
3.1 JUSTIFICACIÓN.....	11
3.2 ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	13
3.3 PLANTEAMIENTO.....	14
4 Objetivos.....	15
4.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	15
4.2 OBJETIVO GENERAL	15
4.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
5 Marco de referencia.....	16
5.1 MARCO TEÓRICO	16
5.2 VARIABLES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	18
5.3 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	19
5.4 TIPOS DE CLIMA SEGÚN LIKERT	20

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

5.4.1 Autoritario.....	20
5.4.2 Autoritario paternalista.	20
5.4.3 Consultivo.....	20
5.4.4 Participativo.	20
5.5 DIMENSIONES DEL CLIMA	21
5.6 INSTRUMENTOS PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SUS DIMENSIONES	21
5.7 INSTRUMENTO SELECCIONADO	22
5.7.1 Herramientas para medir Clima Organizacional.....	23
5.7.1.1 Encuestas.	23
5.7.1.2 Cuestionarios, entrevistas y sondeos.....	24
6 Tipo de Estudio	24
7 Hipótesis.....	25
7.1 EN PRIMER GRADO	25
8 Método de investigación	25
8.1 DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	25
8.2 POBLACIÓN MUESTRAL.....	27
8.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	27
8.3.1 Fuentes primarias	27

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

8.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	28
8.4.1 Tipo de estudio.....	28
8.5 DIMENSIONES DEL IMCOC.....	28
8.5.1 Variables de las dimensiones.....	29
8.5.2 Manejo de las Variables.....	31
8.5.3 Análisis de Positividad de Respuestas.....	31
8.5.4 Análisis Total de Respuestas.....	32
8.5.5 Rangos de valoración.....	32
9 Resultados encuesta Clima Organizacional en el Área de Centro de Negocios	33
9.1 ANÁLISIS DE LAS VARIABLES	33
9.1.1 Variable Objetivos.....	33
9.1.1.1 Diagnostico Objetivos.....	35
9.1.2 Variable Cooperación.....	35
9.1.2.1 Diagnostico Cooperación.....	37
9.1.3 Variable Liderazgo.....	37
9.1.3.1 Diagnostico Liderazgo.....	38
9.1.4 Variable Relaciones Interpersonales.....	39
9.1.4.1 Diagnostico Relaciones Interpersonales.....	40
9.1.5 Variable Motivación.....	41
9.1.5.1 Diagnostico Motivación.....	42
9.1.6 Variable Control.....	43
9.1.6.1 Diagnostico Control.....	44
9.1.7 Variable Toma de decisiones.....	44
9.1.7.1 Diagnostico Toma de decisiones.....	45

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

10 Elementos y/o actividades que fortalezcan el clima	46
11 Fuentes de conflicto	48
12 Resultados encuesta Clima Organizacional en el Área de Cartera.....	48
12.1 Análisis de las variables.....	48
12.1.1 Variable Objetivos.....	48
12.1.1.1 Diagnostico Objetivos.....	49
12.1.2 Variable Cooperación.....	50
12.1.2.1 Diagnostico Cooperación.....	52
12.1.3 Variable Liderazgo.....	52
12.1.3.1 Diagnostico Liderazgo.....	54
12.1.4 Variable Relaciones Interpersonales.....	55
12.1.4.1 Diagnostico Relaciones Interpersonales.....	55
12.1.5 Variable Motivación.....	56
12.1.5.1 Diagnostico Motivación.....	57
12.1.6 Variable Control.....	58
12.1.6.1 Diagnostico Control.....	58
12.1.7 Variable Toma de decisiones.....	59
12.1.7.1 Diagnostico Toma de decisiones.....	60
13 Elementos y/o actividades que fortalezcan el Clima Organizacional.....	60
14 Fuentes de conflicto	62
15 Resultados encuesta Clima Organizacional en la Gerencia de Servicio al Cliente.....	62
15. 1 Análisis de las variables.....	62
15.1.1 Variable Objetivos.....	62

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

15.1.1.1 Diagnostico Objetivos.....	64
15.1.2 Variable Cooperación.	65
15.1.2.1 Diagnostico Cooperación.....	66
15.1.3 Variable Liderazgo.	67
15.1.3.1 Diagnostico Liderazgo.	68
15.1.4 Variable Relaciones Interpersonales.....	68
15.1.5.1 Diagnostico Relaciones Interpersonales.	69
15.1.6 Variable Motivación.	70
15.1.6.1 Diagnostico Motivación.....	70
15.1.7 Variable Control.	71
15.1.7.1 Diagnostico Control.....	72
15.1.8 Variable Toma de decisiones.	72
15.1.8.1 Diagnostico Toma de decisiones.	73
16 Elementos y/o actividades que fortalezcan	73
17 Fuentes de conflicto	76
18 Comprobación de hipótesis	76
19 Recomendaciones generales	78
20 Conclusiones	79
21 Bibliografía	81
Anexo 1 Propuestas de actividades que fortalezcan el clima organizacional	82
Anexo 2 Instrumento IMCOC	87

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Anexo 3. Porcentaje de positividad de cada pregunta.....	99
Anexo 4. Promedio positividad por variable y Promedio por pregunta	100
Anexo 5. Programación	1

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Agradecimientos

A Dios por la vida que me dio, los lugares y las personas que he podido conocer, las oportunidades y las adversidades que he vivido, porque todo ha sido para fortalecerme, a mi madre por su amor y a mi familia por la comprensión y apoyo incondicional.

Porque en Cristo todo lo puedo.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Introducción

Para la búsqueda de un plan de acción que mejore un clima organizacional se hace necesario su análisis, este clima organizacional se comprende como el punto medio entre la compañía y la cultura corporativa, representada por los empleados, sus expectativas y motivaciones; empleados asumidos como herramienta de trabajo para la organización, foco central del grado de productividad de un equipo que sugiere cuestionamientos importantes ¿Qué tan motivados están los empleados de la organización?, en qué grado esta motivación interfiere positiva o negativamente en la productividad de la compañía, e igual de importante, ¿Qué hace la compañía para mantener a sus equipos satisfechos?, si los objetivos empresariales se focalizan en los objetivos personales, y si estos dos aspectos se correlacionan adecuadamente, los empleados sienten un correcto sentido de pertenencia al identificarse en un equipo de trabajo.

Esta investigación se desarrollara en la Gerencia de Transacciones Inmobiliarias y la Gerencia de Servicio al cliente de Constructora Colpatria S.A., que es una Compañía Colombiana con 36 años de experiencia en el mercado, que ha fundamentado su filosofía empresarial en hacer que todo sea posible: Una vivienda, un centro comercial, una carretera, un terminal de carga marítimo. La Compañía robustece su experiencia a través de Proyectos a Terceros en los que ha incursionado exitosamente en las ramas: Institucional, Infraestructura y Comercial y en los que se ha distinguido por tener como prioridad el cliente que es su principal objetivo.

A partir de precisar los conceptos básicos de la investigación se ha definido clima organizacional y sus componente principales con el objeto de ser parte aclaratoria del análisis, con lo que se pretende que a través del análisis de las diferentes variables del instrumento propuesto nos acerquemos a precisar en las conclusiones sobre el cambio de percepción de la

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

compañía desde el interior de cada empleado y con la aspiración que estas percepciones se proyecten positivamente hacia el exterior y al papel de la Constructora Colpatria S.A. en la sociedad.

La línea de investigación parte del análisis del impacto social, justificando y aclarando el método a partir de los antecedentes que sustentan esta investigación y el método seleccionado, para finalmente presentar el planteamiento basado en las expectativas de los líderes sobre los resultados de este trabajo y definición de los objetivos que lo guiarán.

Para finalizar, el modelo que sugiere esta investigación será guiado por los estudios realizados por Carlos Eduardo Álvarez Méndez en su libro “Clima Organizacional en Colombia, EL IMCOC: Un método de análisis para su intervención y motivado por la teoría de las relaciones humanas del cual Elton Mayo es parte vital, a través del cual se podrá medir la percepción que tiene el individuo acerca de su ambiente y condiciones de trabajo.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

1 Título

Descripción y Análisis del clima organizacional en la Gerencia de Transacciones Inmobiliarias y la Gerencia de Servicio al Cliente de Constructora Colpatria S.A. a través del IMCOC, clima organizacional en Colombia: Un método de análisis para su intervención.

2 Línea de investigación

Impacto social de las actividades económicas organizacionales.

3 Delimitación del problema

3.1 Justificación

El clima organizacional ha cobrado importancia dentro del ámbito empresarial, siendo reflejo de la fortaleza que lleva a las organizacionales hacia el éxito. El clima organizacional está dado por las percepciones que los empleados tengan de los elementos que componen su entorno laboral, siendo dependiente entonces de las características particulares de cada compañía o área, entendido el clima organizacional como *“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”* (Méndez, 2006, pág. 107-108) así entonces, medir y analizar el clima organizacional permitirá obtener información confiable y valida sobre las expectativas y motivaciones de los empleados, llevar a cabo proceso de Benchmarking interno con el fin de aprovechar las buenas prácticas de los equipos, identificar qué áreas son fuertes y cuales son débiles y en qué aspectos se deben establecer acciones de mejoramiento, también suministrará retroalimentación sobre los procesos que caracterizan los comportamientos particulares y con

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

ello propiciar cambios planificados en las conductas y actitudes de los empleados, aprovechando la información positiva que obtenga y usándola como herramienta de mejoramiento, además, será posible identificar los elementos que generan satisfacción y aquellos que generan insatisfacción en los empleados, lo que a corto y mediano plazo se verá reflejado en planes de acción que mejoren las relaciones formales e informales entre los miembros de cada equipo.

Además, generar un buen clima organizacional es importante para la compañía porque aumentará la estabilidad del personal y ayudará en el cumplimiento de la misión de la compañía, a través del fortalecimiento de factores que se podrán identificar con el resultado de esta investigación y con el objetivo de formar equipos sólidos que estén realmente comprometidos con los objetivos de la compañía.

Esta investigación, Análisis del clima organizacional se desarrollará en la Gerencia de Transacciones Inmobiliarias y la Gerencia de Servicio al Cliente de Constructora Colpatria S.A. a través del IMCOC, clima organizacional en Colombia: un método de análisis para su intervención, instrumento que cuenta con un porcentaje de confiabilidad del 0.89 y ha sido aplicada en 176 empresas colombianas, le permitirá a la compañía mejorar y agilizar sus actividades y tiempos de respuesta con respecto a solicitudes de los clientes externos e internos ya que se propondrán elementos que fortalecerán el clima organizacional según los resultados que se obtengan, además conoceremos el grado de satisfacción que tienen los empleados relacionado con aspectos que conforman el clima organizacional y que trabajan conjuntamente con los objetivos de la compañía y los objetivos personales de los empleados.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

3.2 Antecedentes del clima organizacional

La empresa puede ser descrita como el sitio donde las personas se congregan satisfechas y motivadas, aplican y desarrollan sus habilidades para cumplir con los objetivos de esta, en muchas ocasiones el ambiente laboral no es el ideal y puede estar determinado por el tipo de liderazgo, los problemas personales de los empleados y los cambios que se generan al interior de la organización, etc., Una de las herramientas básicas del clima organizacional es la comunicación, la tolerancia y la satisfacción laboral que son algunos de los factores que describe un clima laboral propicio, lo que llevara a la compañía a tener alta productividad y un alto rendimiento, contrario a esto, algunas de las acciones que generan un mal clima organizacional están relacionadas con el no manejar acertadamente los conflictos, estilos de liderazgo que anulan personas, falta de empoderamiento, falta de integración, falta de reconocimiento, altas cargas laborales, etc.

El clima organizacional es según Carlos Eduardo Méndez Álvarez 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”* (Mendez, 2006, pág. 107-108) el clima organizacional involucra a todas las personas que conforman una compañía, sus expectativas, sus motivaciones, lo que espera de ella y también lo relacionado con las dificultades que encuentra , sus frustraciones y decepciones todo en un entorno del cómo percibe el ambiente interno. Conocer el clima organizacional de una compañía es de vital importancia para la gerencia porque sin esta información encontrarán personal desmotivado, tendrá bajo rendimiento, ausentismos, alta rotación de personal, etc., lo que con el tiempo acarreará dificultades considerables que terminarán por reflejarse en sus ingresos; ahora bien, cuando la gerencia conoce esta información

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

opta por medidas preventivas con sus equipos, prepara planes de acción que contribuyan a mejorar el clima organizacional.

Un buen Clima Organizacional es la ruta que le permite a las compañías llegar acertadamente a sus empleados, donde si es tratado y analizado correctamente se ejecutaran y llevaran a cabo estrategias internas que realmente mejoren las condiciones de los empleados, lo que llevará a que la percepción que tengan de esta sea positiva y llegue a cumplir plenamente con los objetivos personales y así trabajará satisfecho conjuntamente por los objetivos empresariales.

En la actualidad las compañías consientes de la necesidad y la responsabilidad de generar un buen ambiente de trabajo destinan parte de sus recursos a trabajar en pro de las personas y de los equipos, desarrollando actividades que logren este propósito y construyan conjuntamente el lugar ideal para trabajar.

3.3 Planteamiento

Constructora Colpatria S.A. se caracteriza por su preocupación en el fortalecimiento de las relaciones entre los miembros que la conforman y por buscar generar un buen clima laboral entre los equipos, con líderes altamente interesados por formar colaboradores comprometidos, están en constante búsqueda de mejorar continuamente y encontraron en esta investigación la posibilidad de vincularse aún más con cada equipo.

Surge entonces de la necesidad de los líderes de la Gerencia de Transacciones Inmobiliarias y la Gerencia de Servicio al Cliente por conocer detalladamente las percepciones que tienen los empleados sobre las diferentes aspectos o variables que componen el clima organizacional, esto en vista que la retroalimentación sobre los resultados de la medición de clima organizacional que hace la compañía no es profunda, adicional a esto, las gerencias se caracterizan por atender gran

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

cantidad de clientes externos y es necesario tener definidos los aspectos que puedan llegar a generar conflictos , con esto se busca dar soluciones que mejoren las tareas de cada empleado, razón por la que es de vital importancia para la compañía investigar el clima laboral que perciben y que este lleve a mejorar su desempeño y productividad.

Es importante recordar que la implementación de esta investigación no es consecuencia de resultados de clima organizacional anteriores, contrario a esto los lideres ven en esta investigación una oportunidad para mejorar y otorgaron los espacios requeridos para su desarrollo.

4 Objetivos

4.1 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las percepciones que tienen los empleados de Constructora Colpatria S.A., en La Gerencia de Transacciones Inmobiliarias y La Gerencia de Servicio al Cliente sobre el Clima Organizacional según las variables del IMCOC: CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA: UN METODO DE ANALISIS PARA SU INTERVENSION.?

4.2 Objetivo general

Diagnosticar el clima organizacional en la gerencia de transacciones inmobiliarias y la gerencia de servicio al cliente de constructora Colpatria S.A. a través del IMCOC, CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA: UN METODO DE ANALISIS PARA SU INTERVENSION, que permita identificar fuentes de conflicto y proponer actividades que mejoren el clima organizacional

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

4.3 Objetivos específicos

- Analizar las siete variables del instrumento IMCOC, CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA: UN METODO DE ANALISIS PARA SU INTERVENSION.
- Proponer elementos y/o actividades que fortalezcan el clima organizacional de las áreas de estudio de Constructora Colpatria S.A.
- Identificar fuentes de conflicto sobresalientes en el análisis de las variables del IMCOC, CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA: UN METODO DE ANALISIS PARA SU INTERVENSION.

5 Marco de referencia

5.1 Marco teórico

El Clima Organizacional tiene sus inicios dentro de cuatro grandes corrientes de la Administración, los trabajos de Elton Mayo a través del movimiento de las relaciones humanas, el cual fue considerado opuesto a la teoría clásica de la administración, mientras que la teoría clásica buscaba industrializar el trabajo y hacer de esto su base, la teoría de las relaciones humanas pretendía evitar la tendencia a deshumanizar el trabajador a través de trabajos forzosos (Giron, 2013, Pag.49). Esta teoría busca el análisis de los grupos sociales en constante interacción, para dar una justificación del comportamiento que se da en las organizaciones, reconoce que cada individuo posee una personalidad diferenciada entre otros que afecta de forma positiva o negativa en dichos grupos sociales y que indirectamente llega a ser influenciado por estos, caracterizada por la atención que se dio sobre los aspectos individuales y sociales del

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

trabajo, lo que llevaría a entender y desarrollar la personalidad del jefe y del empleado y las variables que intervienen en su interacción.

Posterior a esto se dieron a conocer las teorías de la motivación donde autores como Abram Maslow con su jerarquía de las necesidades consideraba que el ser humano busca un ordenamiento de satisfacción “fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización”, afirmando que cada vez que el ser humano suplía una de ellas la siguiente se convertía en la predominante. También encontramos las teoría X y Y, que resume lo negativo a lo llamo teoría X y lo positivo teoría Y del ser humano, la teoría X consideraba que el empleado estaba a disgusto con su trabajo y que trataría de evitarlo de alguna manera, donde la presión es la herramienta para obligarlos a desarrollar sus tareas, y la teoría Y, considera que el empleado percibe que el trabajo es tan natural como desarrollar otra tarea, donde las personas pueden auto controlarse y comprometerse, dispuesta a aprender y responsabilizarse de otras labores y llegan a ser innovadores y tomar decisiones en favor de algo. (Giron, 2013, Pag. 55)

Y por último la teoría de los factores o teoría factorial de Herzberg nace a partir de encuestas empíricas donde concluye que la motivación del individuo en el trabajo depende de dos factores.

Esta teoría concluye que los factores intrínsecos generan altos niveles de satisfacción y mejora el desempeño de los empleados, y que los factores extrínsecos sino son bien tratados generan insatisfacción, en otras palabras estos factores impiden que una persona se sienta insatisfecha, por ejemplo: Las malas condiciones laborales pueden hacer que un individuo se sienta insatisfecho, sin embargo, las buenas condiciones laborales no asegura que se incremente su motivación, en resumen para Herzberg “ los factores extrínsecos solo contribuyen a reducir la

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

insatisfacción, mientras que los factores intrínsecos incrementan la satisfacción y la motivación en el trabajo” (Violante & Lucas Marin, 2001, Pag.214-215).

5.2 Variables del clima organizacional

- *Variables del ambiente físico*
- *Variables estructurales*
- *Variables del ambiente social*
- *Variables personales*
- *Variables propias del comportamiento organizacional* (Jiménez, 2012)

Las variables del ambiente físico están relacionadas con el entorno en el que desarrolla sus labores, la contaminación visual, auditiva y con su lugar de trabajo o ubicación del puesto de trabajo y en general con las instalaciones físicas de la compañía.

Las variables estructurales: Estas variables se refieren al tamaño de la compañía y su estructura en general, la forma en la que se toman las decisiones, el número de unidades de negocio que la componen , sus reglas, políticas y procedimientos.

Las variables del ambiente social: El compañerismo, la resolución de conflictos, el tipo de comunicación y en general a la forma en la que los miembros de los equipos se relacionan de manera formal e informal entre sí.

Variables personales: Están relacionadas con las habilidades que tiene cada persona y con el grado de motivación que tiene el empleado al pertenecer a la compañía.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Variables propias del comportamiento organizacional: En general se relaciona con aspectos como rotación de personal, el grado de satisfacción y temas como la productividad.

5.3 Características del Clima Organizacional

- *El Clima Organizacional es permanente, con cierta estabilidad a nivel empresarial*
- *El comportamiento de los empleados cambia, según variables internas, personales, sociales, etc.*
- *El comportamiento de los empleados cambia el Clima Organizacional*
- *Aumento en las mediciones de rotación y ausentismo puede ser una señal de que el Clima Organizacional está perjudicando el entorno*

El clima organizacional puede describirse como estable en algún periodo de tiempo, en el que los equipos se compenetran adecuadamente y las condiciones laborales son ideales para crear ambientes de trabajo sanos, el clima organizacional reconoce que ciertas condiciones laborales pueden hacer cambiar la percepción que el empleado tenga sobre la compañía y su equipo y que con el tiempo estas percepciones pueden llegar a cambiar producto de cambios en la organización, rotación de personal, condiciones físicas, económicas y motivacionales que afecten a las personas.

El clima organizacional también es el conjunto de todos los puntos de vista que conforman la compañía, es entonces dependiente de innumerables factores y la componen elementos relacionados el tipo de líder, la forma en la que se comunican las personas y los equipos, el grado de autonomía que tienen los empleados en sus cargos y la forma en que se relacionan de manera informal.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Las compañías se pueden describir según el tipo de clima organizacional, esto es determinado por el tipo de relaciones que establezcan.

5.4 Tipos de Clima según Likert

5.4.1 Autoritario.

Este tipo de clima describe una compañía donde las decisiones son tomadas en niveles medio-altos, donde se evidencia temor de los empleados hacia el jefe, presenta dificultades de comunicación y donde a los equipos no les es fácil seguir instrucciones y a los jefes no les es fácil dar órdenes.

5.4.2 Autoritario paternalista.

Este tipo de clima a diferencia del anterior evidencia confianza entre la dirección y los empleados, la comunicación presenta dificultades y las relaciones están basadas en el temor, las decisiones se toman en la gerencia, sin embargo ocasionalmente se decide en los niveles medios.

5.4.3 Consultivo.

La gerencia demuestra que confía en sus empleados, normalmente las decisiones se toman centralizadamente pero ocasionalmente los subordinados pueden hacerlo, usan las recompensas y los castigos ocasionales como herramientas de motivación, evidencia que satisfacen las necesidades de prestigio y se percibe un ambiente dinámico.

5.4.4 Participativo.

En el grupo existe confianza, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación es dinámica y en todos los sentidos ascendente, descendente y lateral, Los empleados y la dirección se integran como equipo para alcanzar los objetivos a través de la planeación. (Gan & Berbel, 2007, Pag. 197)

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

5.5 Dimensiones del clima

Estudiar el Clima Organizacional llevara a identificar los factores que la componen, investigaciones de diferentes autores han analizado estas dimensiones, indicando entonces que son variables que generan algún tipo de reacción sobre los empleados en general y que son determinantes en la investigación del clima organizacional, el nivel de presencia de una dimensión o variable en el clima organizacional dependerá de las percepciones que tengan los empleados sobre algún tema en especial que esté relacionado con la ejecución de sus funciones en la compañía.

5.6 Instrumentos para medir el Clima Organizacional y sus dimensiones

Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario con el objetivo de identificar las percepciones y el comportamiento de los empleados dentro de una compañía. Las dimensiones que utilizaron son: Estructura, responsabilidad y desafío, riesgos, recompensas, apoyo, conflictos. Este instrumento está compuesto por 50 ítems, con escala de rangos desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente desacuerdo”. (Mendez, 2006, Pag. 54)

Friedlander y Margulies, proponen ocho dimensiones que abarcan aspectos tales como desconexión del grupo con la tarea, satisfacción de necesidades y relación con la tarea, rutinas, ambiente de trabajo, satisfacción en las relaciones interpersonales, supervisión, comunicación, confianza en impulso, ejemplo de los directivos y orientación al riesgo, calidad de las relaciones entre jefes y subordinados. El cuestionario contiene 64 ítems en una escala de 7 que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente desacuerdo”. (Mendez, 2006, Pag. 55)

Bowers y Taylor desarrollan un cuestionario con el fin de medir las características y atributos de la organización, analizando factores importantes como el liderazgo, Clima Organizacional y

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

satisfacción. Las dimensiones utilizadas son: Apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones. (Mendez, 2006, Pag. 55)

Las dimensiones utilizadas por Pritchard y Karasick son: Autonomía, conflicto contra cooperación, relaciones sociales, estructura organizacional, nivel de recompensa, relación o dependencia entre rendimiento y remuneración, motivación para el rendimiento, polarización del estatus, flexibilidad e innovación, centralización de las decisiones y apoyo. Establece cinco ítems para cada una de ellas, utilizando una escala de 6 opciones de respuesta que van desde “nunca es verdad” hasta “siempre es verdad”. (Mendez, 2006, Pag.55)

5.7 Instrumento

EL IMCOC, CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA: UN METODO DE ANALISIS PARA SU INTERVENSION, este método es el resultado de más de 25 años de evolución, tras su primera publicación en el año de 1980 y en él se reúnen y describen conceptos teóricos de gran importancia, evidencia la trascendencia que el clima organizacional ha dejado a lo largo del tiempo en investigaciones de diferente autores, muestra de esto el diseño de encuestas y cuestionarios que pretendieron medir y analizar el clima organizacional en las empresas. El Docente e Investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario Carlos Eduardo Méndez Álvarez comparte con este instrumento la clara posibilidad de adentrarse en la intimidad del clima organizacional de las compañías, a través de este esté instrumento los equipos busquen ser más sólidos y las compañías tendrán la información requerida para fortalecer los vínculos entre los empleados.

EL instrumento está conformado por las siguientes variables:

Las variables son:

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- **Objetivos:** Se refieren a los conocimientos que el empleado tiene sobre aspectos como misión, visión, objetivos, políticas de la compañía.
- **Cooperación:** Es la forma en la que los empleados se integran en pro de lograr los objetivos de la compañía.
- **Liderazgo:** Hace referencia a la forma en la que el jefe ejerce su función y la percepción que tienen los equipos sobre lo justo o no que es su jefe a la hora de tomar una decisión, así como lo fácil o no que es acatar sus órdenes.
- **Toma de decisiones:** Se relaciona con el grado de empoderamiento que tiene el empleado en su cargo a la hora de tomar una decisión.
- **Relaciones interpersonales:** Esta variable se refiere al tipo de relaciones informales que desarrollan los miembros del equipo.
- **Motivación:** Directamente relacionado con el grado de satisfacción laboral que siente el empleado de pertenecer a la compañía.
- **Control:** La forma en la que los empleados perciben la función de control por parte del jefe.

5.7.1 Herramientas para medir Clima Organizacional.

5.7.1.1 Encuestas.

La recolección de información mediante la encuesta se hace por medio de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en la relación con su objeto de investigación. (Mendez, 2006, Pag. 252)

5.7.1.2 Cuestionarios, entrevistas y sondeos.

El cuestionario supone una aplicación a una población bastante homogénea, con niveles similares y problemática semejante. Se puede aplicar colectivamente, por correo o a través de llamadas telefónicas. En cambio la entrevista supone en su aplicación una población no homogénea en sus características y una posibilidad de acceso diferente. (Mendez, 2006, Pag. 252)

6 Tipo de Estudio

Esta investigación se desarrollada bajo el concepto de “estudio descriptivo” ya que su objetivo es identificar características, describir formas de conducta y actitudes de un grupo en particular, donde se evidenciaran comportamientos específicos y permitirá encontrar y ratificar algún tipo de comportamientos.

Los estudios Descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de la información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También puede utilizar informes y documentos elaborados por otros investigadores. (Mendez Alvarez, 2012, Pag. 230)

7 Hipótesis

7.1 En Primer grado

- El conocimiento que tienen los empleados sobre la Misión, Visión, Objetivos, Políticas, etc., son resultado de la antigüedad no de la información que han recibido en el proceso de inducción.
- Se presentan manifestaciones de cooperación entre líder y subordinados, sin embargo en el equipo no existe suficiente confianza para comentar temas personales.
- El equipo no propicia actividades que fortalezcan relaciones informales a través de actividades sociales.
- El equipo se siente satisfecho con la función de control que ejerce el jefe.
- El equipo siente que no hacen parte en la toma de decisiones, especialmente las que afectan directamente el proceso de cada área.

8 Método de investigación

El método con el cual se desarrollara esta investigación será el “Método deductivo” el cual busca explicar una situación particular a través de lo universal que la anteceda, así entonces esta investigación se apoyara en los antecedentes teóricos que tiene el clima organizacional, para llegar a dar explicación particular de los resultados de esta medición.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

8.1 Descripción del método

Para el desarrollo de esta investigación se tomaran como base los estudios del Docente e investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario Carlos Eduardo Méndez Álvarez y el instrumento IMCOC, CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA: UN METODO DE ANALISIS PARA SU INTERVENSION. El instrumento evalúa 7 variables “objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control”, está conformado por 45 preguntas. El instrumento se desarrolló tras la revisión de conceptos y metodologías empleadas por diferentes autores interesados en el campo desde 1930 el cual ubica su fundamento teórico en la teoría de las relaciones humanas, en la actualidad el IMCOC se ha utilizado en 176 empresas y tiene un 0.89 de confiabilidad en los resultados y su objetivo es permitir a las compañías mejorar el clima organizacional a partir del diagnóstico, resultado de la investigación, aportando en la solución de problemas particulares de la empresa.

Para su tabulación será necesario hacer una adaptación del instrumento, se diseñara a través de la herramienta Excel un archivo por cada una de las áreas de estudio con la que se obtendrán los resultados propuestos y se buscara la interpretación y análisis de resultados.

El desarrollo de esta investigación tendrá lugar en Constructora Colpatria S.A. en la Gerencia de Transacciones Inmobiliarias y la Gerencia de Servicio al cliente, la aplicación del instrumento se hará a todos los funcionarios para un total de 35 personas. Ver cronograma Anexo 5.

1. Presentación del instrumento a lideres

- Presentación IMCOC Jefe Centro de Negocios
- Presentación IMCOC Director de cartera

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- Presentación IMCOC Gerente Transacciones Inmobiliarias
- Presentación IMCOC Gerente Servicio al Cliente

2. Aplicación IMCOC Transacciones Inmobiliarias

3. Aplicación IMCOC Servicio al Cliente

4. Análisis y tabulación de resultados

5. Presentación resultados Transacciones Inmobiliarias

6. Presentación resultados Servicio al Cliente

Ver anexo 5

8.2 Población muestral

La herramienta seleccionada se aplicara a 35 personas que conforman la Gerencia de Transacciones Inmobiliarias y La Gerencia de Servicio al Cliente de Constructora Colpatria S.A.

8.3 Técnicas de recolección

8.3.1 Fuentes primarias.

8.3.1.1 Encuestas.

La recolección de información mediante la encuesta se hace por medio de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar por métodos de observación, análisis de fuentes documentales y demás sistemas de conocimiento. La encuesta permite el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos en la relación con su objeto de investigación. (Mendez Alvarez, 2012, Pag. 252)

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Como herramienta de apoyo se retomara el cuestionario CLIMA ORGANIZACIONAL EN COLOMBIA IMCOC: un método de análisis para su intervención del Docente e Investigador Carlos Eduardo Méndez. Álvarez

8.4 Tratamiento de la información

8.4.1 Tipo de estudio.

El tipo de estudio que guiará esta investigación será “Estudio descriptivo”, el cual hace referencia a la descripción de las cualidades o características de los diferentes elementos que conforman un todo. Con este tipo de estudio es posible identificar formas de conductas y actitudes de las personas que están involucradas en la investigación, comportamientos, preferencias, aceptación del liderazgo, motivación frente al trabajo, actitud frente al líder entre otras. La técnica de recolección de información será a través del cuestionario IMCOC la cual posteriormente se someterá a la tabulación y análisis. (Mendez Alvarez, 2012, Pag. 230)

8.5 Variables del IMCOC

- Objetivos
- Cooperación
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Relaciones interpersonales
- Motivación
- Control

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

8.5.1 Descripción de las variables.

Las 45 preguntas que integran el instrumento para efectos del análisis se agruparan y conformaran cada una de las variables. Cada una de las variables considera aspectos específicos sobre los cuales están fundamentadas cada una de las preguntas.

- Variable objetivos: Esta variable considera los siguientes aspectos: misión, visión, objetivos, políticas, metas, normas, procedimiento

Hace referencia al conocimiento que el trabajador tiene sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la empresa en la que trabaja. Los resultados de estas variables brindaran información sobre el grado de conocimiento que poseen los funcionarios sobre los objetivos y el grado de satisfacción en pertenecer a la compañía, la forma en la que trabajar en la empresa satisface sus necesidades.

Y las preguntas para esta variable: **1, 2, 3, 11, 16, 22** (Molina, 2000)

- Variable cooperación: Esta variable considera los siguientes aspectos: trabajo en equipo, solidaridad, confianza.

La forma en la que los equipos establecen procesos para desarrollar actividades relacionadas con el trabajo, las cuales permiten el logro de los objetivos organizacionales.

Preguntas para esta variable: **4, 5, 6, 10, 13, 15, 27, 28** (Molina, 2000)

- Variable Liderazgo: Esta variable considera el siguiente aspecto: estilos de dirección

Esta variable considera el estilo de liderazgo y la forma en la que el jefe ejerce su función y la percepción que tienen los equipos sobre los justo o no que es su jefe a la hora de tomar una decisión, así como lo fácil o no que es acatar sus órdenes.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Preguntas para esta variable: **14, 17, 18, 20, 21, 29, 30,42** (Molina, 2000)

- Variable toma de decisiones: Esta variable considera el siguiente aspecto:

empoderamiento

Se relaciona con el grado de empoderamiento que tiene el empleado en su cargo a la hora de tomar una decisión.

Preguntas para esta variable: **23, 24, 25, 26,32** (Molina, 2000)

- Variable Relaciones interpersonales: Esta variable considera los siguientes aspectos:

respeto, colaboración, participación en actividades dentro y fuera del lugar de trabajo, tolerancia, colaboración, apoyo.

Considera el tipo de relaciones informales que desarrollan los miembros del equipo y la forma en la que se vinculan entre sí, así como la frecuencia con la que comparten en escenario diferentes a la oficina.

Preguntas para esta variable: **7, 8, 9, 12** (Molina, 2000)

- Variable Motivación: Esta variable considera los siguientes aspectos: remuneración, satisfacción laboral

Directamente relacionado con el grado de satisfacción laboral que siente el empleado de pertenecer a la compañía

Preguntas para esta variable: **33, 34, 35, 36, 37, 39,41** (Molina, 2000)

- Variable Control: Esta variable considera los siguientes aspectos: comunicación, influencia, apoyo, bienestar laboral, guía.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Preguntas para esta variable: **19, 40, 43, 44,45** (Molina, 2000)

8.5.2 Manejo de las Variables.

El procesamiento de la información mediante el IMCOC puede distribuirse de la siguiente manera:

- Porcentaje de respuestas positivas: Se califica entre 1% y 100%. Los resultados que se aproximan a 100% señalan una mayor satisfacción en la percepción que tiene la persona frente al evento que califica la respectiva pregunta.
- Porcentaje positivo de cada variable: Corresponde a la agrupación de preguntas de la variable y se califica entre 1% y 100%. Los resultados que se aproximan a 100% son los de mejor percepción.
- Porcentaje de respuestas relacionadas con cada pregunta. Se califica entre 1% y 100%. Resulta del cruce de preguntas; a medida que el resultado se aproxima a 100% significa mayor confiabilidad de la respuesta con relación a las preguntas con las que se cruza.
- Promedio por pregunta: Se califica de 1 a 7. Los valores cercanos a 7 son aquellos en los cuales se percibe mayor satisfacción en el evento calificado en la pregunta.
- Promedio por variable: Corresponde a la agrupación que se hace de las preguntas de la variable. Los resultados que se aproximan a 7 significan una mayor satisfacción en la percepción en la variable. (Mendez, 2006, Pag. 71-72)

8.5.3 Análisis de Positividad de Respuestas.

En el análisis del Instrumento sólo se tienen en cuenta las respuestas positivas de las encuestas que se realicen. Cada pregunta tiene siete opciones de respuestas numeradas de 1 al 7.

- 1, 2, 3, se entenderán como “no satisfactorias”

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- 4 como “neutra”
- 5, 6, y 7 se toman como “positivas”

Se establecerá la cantidad de personas que contestaron de forma la pregunta, quiere decir, quienes respondieron la opción No. 5, 6 y 7. Se agrupara por cada pregunta, las opciones positivas, y las relaciona en forma porcentual.

8.5.4 Análisis Total de Respuestas.

- Promedio por pregunta: Se obtiene en forma ponderada a partir del total de respuestas que se identifican dentro de las 7 opciones que contiene cada una de las preguntas. Su resultado se presenta para cada una de los ítems.
- Promedio por Variable: Los resultados arrojan un promedio total de respuestas que configura cada variable dentro de las opciones del 1 al 7. Es la sumatoria del promedio de cada pregunta, ya que la unión de esas preguntas constituyen las variables. (Molina, 2000)

8.5.5 Rangos de valoración.

Se tomaran en cuenta las siguientes valoraciones, con el fin de dar una categoría a los resultados obtenidos y una escala de importancia para la compañía sobre la inmediatez con la cual debe actuar en cada una de las variables:

Resultados entre:

Entre 60% y 75%: Poco aceptable y requiere plan de acción

Entre 76% y 85%: Aceptable pero requiere seguimiento

Entre 86% y 95%: Satisfactorio

Mayor a 96%: Muy satisfactorio

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Se realizó la presentación del instrumento a los líderes de cada proceso, uno de los líderes solicitó incluir en el cuestionario la siguiente pregunta:

46. ¿Cómo califica Usted la retroalimentación de la Autoevaluación de Desempeño?

Con una calificación:

1. Pésima
2. Muy mala
3. Mala
4. Regular
5. Aceptable
6. Buena
7. Excelente

9 Resultados encuesta Clima Organizacional en el Área de Centro de Negocios

Muestra: 8

9.1 Análisis de las variables

9.1.1 Variable Objetivos.

Esta variable contiene 6 preguntas que pretenden medir el grado de conocimiento que poseen los empleados sobre la misión y los objetivos hacia los que está encaminada la empresa.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

También permite evaluar la frecuencia con la persona determina tareas y resultados en su trabajo que permiten el cumplimiento de los objetivos.

- La positividad de esta variable es 90% ubicándola como **Satisfactorio** y el promedio de las preguntas es 5,96, los empleados califican como **Buenos** los conocimientos que tienen acerca de la filosofía, misión y objetivos de la empresa.
- Califican con **Suficiente Información** los conocimientos acerca de la compañía que les fueron brindados al ingresar a ella, lo cual puede sugerir que el proceso de inducción es acertado y efectivo, sin embargo también es notable que es una respuesta dividida ya que muestra un 38% de los encuestados por debajo del promedio y para una muestra tan pequeña como la del área en análisis significa 3 personas que consideran poca o mínima la información que tuvieron, esto puede ser debido a la cantidad de información que el empleado debe asumir e interiorizar al ingresar a la compañía o a procesos de inducción acelerados.
- La cantidad de información que el empleado recibió al ingresar a la compañía relacionada con las responsabilidades del cargo es calificada como **Suficiente Información**.
- En la ejecución de sus labores en pro del logro de objetivos de la compañía los empleados perciben **Alguna Satisfacción** y **Gran Satisfacción** por la forma como satisface sus necesidades personales y profesionales a través del salario, el reconocimiento etc.
- Los empleados manifiestan desacuerdo en las respuestas el 50% manifiestan que **Siempre** les es posible ejecutar su trabajo con la libertad suficiente y consideran que los superiores están de acuerdo, y otro 50% considera que con algún tipo de frecuencia les es posible pero no siempre.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

9.1.1.1 Diagnostico Objetivos.

Las anteriores percepciones indican que el proceso de inducción es adecuado y la información que el empleado recibe al ingresar a la compañía es suficiente, sin embargo también es posible que la cantidad de información que recibe no le permita interiorizarla en su totalidad sugiriendo recapitarse periódicamente y con esto generar conciencia del aporte que con el trabajo cada colaborador hace a los objetivos del área.

El que el empleado conozca sus responsabilidades desde que ingresa a la compañía le permite generar mayor integración con los objetivos de la compañía e implicara mayor compromiso de su parte en la consecución de los objetivos de la compañía.

Para los empleados el estar en esta compañía genera satisfacción personal, lo cual claramente integra los objetivos de la compañía con los objetivos personales, vincula emocionalmente los empleados con la misión, visión y objetivos, esto visto a través del cumplimiento de metas propuestas. Esta satisfacción puede sugerir que el empleado tiene sentido de pertenencia y compromiso con la compañía.

El punto débil en esta variable es lo relacionado con la libertad que tiene cada empleado para hacer su trabajo sin la supervisión del jefe, lo cual puede sugerir un estilo de liderazgo relacionado con la toma de decisiones centralizadas y solo eventualmente sucede en niveles inferiores.

9.1.2 Variable Cooperación.

Esta variable permite evidenciar comportamientos de cooperación y colaboración de carácter formal, a través de sus actividades diarias o funciones en pro de la consecución de objetivos comunes de la compañía y la cercanía que hay entre compañeros para comentar asuntos

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

personales. Está conformada por 8 preguntas. La positividad de esta variable es 84% ubicándola como **Aceptable pero requiere seguimiento** y el promedio de las preguntas es 5,33.

- Los empleados califican como **Buena** la colaboración que existe en la compañía, lo que significa que el trabajo en equipo es una prioridad en el grupo, sin embargo la colaboración que se brinda a un compañero posiblemente y según los resultados se puede evidenciar desde personas puntuales.
- La iniciativa o liderazgo por parte de algún miembro del equipo no es común, esto según el tipo de vínculo que existe por parte del equipo en las actividades del área, se califica con un 75% una **participación como colaborador** en dichas actividades, sugiere falta de iniciativa y liderazgo.
- Se manifiesta un aspecto relacionado con la cooperación entre compañeros, califican como **Periódicamente** las solicitudes que reciben de sus compañeros en apoyo de sus actividades, afirma entonces que el equipo busca a personas en particular en busca de apoyo.
- La participación del equipo en la solución de problemas es calificada como **Periódicamente o Con mucha frecuencia**, lo que indica que comparten procesos y les es posible hallar soluciones comunes que mejoran sus resultados.
- El equipo califica con **Siempre y Con mucha frecuencia** que expone sus inquietudes y problemas con compañeros de trabajo, lo que sugiere confianza entre los integrantes del área.
- Se califica como **Buenas y Excelentes** las relaciones que existen entre el grupo, confirmando la confianza para desarrollar alguna actividad relacionada con el trabajo y sugiere que han fortalecido las relaciones formales.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

9.1.2.1 Diagnostico Cooperación.

Pese a que los resultados son favorables para el equipo, la cooperación está siendo percibida solo desde algunas personas, indicando que no todos los integrantes están dispuestos a ayudar a sus compañeros y ya que los procesos son semejantes la cooperación tendría que ser constante en la optimización de algún proceso debe ser compartido con el equipo y así mejorar conjuntamente.

La manera en como los funcionarios participan en las actividades del área no es el fuerte, indicando que no se generan ideas y solo es participante, se requiere de un espacio para que el equipo comparta que tipo de actividades requiere y que le permitan vincularse con el grupo de otra forma.

Es un grupo que comparte experiencias y espera que de ellas se aprenda, el compartir dificultades es sinónimo de confianza y sugiere que se está en constante búsqueda de mejora en las actividades relacionadas con el área.

9.1.3 Variable Liderazgo.

Esta variable está conformada por 8 preguntas relacionadas con el estilo de liderazgo que los empleados perciben de sus jefes, tiene una positividad del 95% calificada entonces como **Satisfactorio** y el promedio de las preguntas es 6.

- El equipo manifiesta que con **Frecuencia** y **Con mucha frecuencia** plantea problemas o dificultades laborales al jefe indicando que el estilo de liderazgo esta entre “**Consultivo y Participativo**” indicando que existe confianza en el equipo para exponer temas relacionados con dificultades laborales.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- Se califica con un promedio 6.125 en las respuestas lo justo que es el jefe al tomar decisiones y/o dar órdenes y calificado como **Con mucha frecuencia**.
- Desde el punto de vista relacionado con la ayuda que recibe por parte de su jefe para hacer mejor el trabajo encontramos un promedio en respuesta de 5,625, pese a no ser una calificación tan baja esta respuesta se encuentra dividida de la siguiente forma:
- La comunicación con el jefe es constante calificando como **Con mucha frecuencia** el hecho de compartir los problemas relacionados con el trabajo con el jefe, indica un proceso de control eficiente y periódico.
- Es calificada como **Buena** la relación entre el jefe y el subordinado con un promedio en respuesta de 6.375 indica una relación de confianza y respeto mutuo.
- Relacionado con los resultados es calificado como **Con mucha frecuencia** el comentar los resultados y la forma como se ejecuta el trabajo, indica que se tiene establecido un proceso periódico para compartir este tipo de información.

9.1.3.1 Diagnostico Liderazgo.

Esta variable en primera instancia valora la percepción que tiene el empleado sobre el rol que desempeña su jefe como orientador en la consecución de los objetivos propuestos para el área y la manera cómo percibe el apoyo del mismo. El grupo percibe que su jefe acepta que le soliciten apoyo, proporciona ayuda y trabaja de manera conjunta buscando la solución de problemas, sin embargo y según los resultados es posible que el jefe no atienda inmediatamente los requerimientos que el equipo le hace sugiriendo así un plan de acción que guíe el equipo cuando a él no le sea posible responder de manera inmediata o atribuirle mayor empoderamiento al equipo para disminuir estas solicitudes, indica entonces que pese a las buenas practicas que se

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

perciben del estilo de liderazgo, eventualmente existe la percepción que el jefe no está interesado en las dificultades que se presentan en la ejecución de alguna tarea.

Los empleados también evalúan al jefe como persona al ser percibido como una persona justa, se presume que conoce el proceso y que se anticipa a eventos para la toma de decisiones, existe 13% que considera que esto ocurre solo periódicamente y puede ser atribuible al hecho de la labor misma del area Operativo-Comercial que buscara ser justo también con los clientes.

Se percibe un control constante en la presentación de resultados y manifestación del cómo se están realizando las tareas, significa que se percibe algún tipo de rigurosidad en los mecanismos de control y supervisión pero a la vez es calificada como positiva es posible que el mismo objetivo del área requiera de este tipo de eventos y que al equipo no le moleste el control que recibe por parte de su jefe, sin embargo con el tiempo es posible que se perciba desde la gerencia como un equipo pasivo con falta de iniciativa. Para concluir es importante que se inicie un programa de desarrollo que permita mejorar sus conocimientos y habilidades para desempeñar mejor su labor de líder.

El estilo de liderazgo no está del todo definido, presenta aspecto de ser Paternalista pero en la función de control y búsqueda del jefe por orientación o aprobación es posible que este más inclinado a ser Burocrático debido a los riesgos inmersos del área y las sumas de dinero que están en juego.

9.1.4 Variable Relaciones Interpersonales.

La variable de Relaciones Interpersonales está compuesta por 4 preguntas que evalúan si la empresa y las personas son generadoras de relaciones informales con sus compañeros a través de actividades de recreación, deportivas u otras.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- La positividad de esta variable es 50% ubicándola como **Poco aceptable y requiere un plan de acción inmediato** y el promedio de las preguntas es 4,59 siendo entonces la variable peor calificada en toda la medición.
- El equipo manifiesta que solo con algún tipo de frecuencia acostumbra compartir con compañeros del area o de otra area de la compañía, las respuestas referente a esta tienen un promedio de 4.75.
- Se evidencia en las respuestas que el area no es generadora de actividades, es calificada con un promedio de respuestas de 4 ubicándola como que Algunas veces el area brinda este tipo de actividades.
- Los integrantes del equipo participan solo **Como colaboradores** en las actividades que se desarrollan por parte del area, indica que el equipo no presenta ideas y que en general el area no se reúne a proponerlas y llevarlas a cabo.
- Esta variable también evalúa que tan cercanas son las relaciones que se han generado, muestra que solo **Algunas veces** se comparte con miembros del equipo en algún tipo de actividad.

9.1.4.1 Diagnostico Relaciones Interpersonales.

Esta variable se fundamenta en las actividades que se generan de alguna parte de la compañía y que permiten al equipo participar, evidentemente ni los integrantes ni la dirección proporciona este tipo de actividades, evidencia poca participación por parte del grupo en las actividades que se desarrollan, se requiere un plan de acción basado en este resultado, diseñar actividades que sean del interés de los integrantes del grupo y de la dirección que lleven a fortalecer las relaciones informales que se pueden dar en el area, posiblemente se trate de falta de interés y falta de disposición.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Con relación a la disposición es importante que el plan de acción que se tome permita que los miembros del grupo sean participantes y líderes de estas actividades para que se sientan motivadas y atraídas por pertenecer al grupo. También es importante considerar que tipo de actividades serian del gusto de cada miembro y lograr llamar realmente su atención.

Los empleados por su comportamiento no demuestran intención de fortalecer las relaciones informales con los compañeros, pueden calificar como importante que el area desarrolle estas actividades pero al llevarlas a cabo no participan.

9.1.5 Variable Motivación.

La variable Motivación está conformada por 7 preguntas que intentan evaluar que tan satisfechos y motivados están los empleados al pertenecer a esta compañía.

- La positividad de esta variable es 91% ubicándola como **Satisfactorio** y el promedio de las preguntas es 6.09.
- El equipo manifiesta **Satisfacción** relacionado con la ejecución de las responsabilidades del cargo que tiene, la pregunta 33 relacionada con este tema tiene un promedio de respuestas de 5.375.
- Se evidencia **Satisfacción** con el salario que se recibe, con un promedio en respuestas de 4.625, pese a la satisfacción que siente el promedio refleja algún tipo de indecisión sobre la correlación entre el salario que recibe y el esfuerzo y responsabilidad que le exige el cargo que desarrolla.
- Los empleados se sienten **Contentos** y con síntomas de satisfacción con el hecho de trabajar en esta compañía.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- Los empleados manifiestan que **Con frecuencia cumple con todo** relacionado con el tiempo que le dan para desarrollar un proyecto o actividad específica, pero a esto un 38% de los encuestados dicen que con algún grado de frecuencia no cumple.
- Las personas manifiestan como **Buena** el recibir reconocimiento por parte del jefe inmediato cuando cumple con éxito su labor, presenta un promedio en respuesta de 5,375, evidencia que no en todos los casos sucede y puede estar relacionado con el tiempo que tiene para ejecutar su trabajo y cumplir con los objetivos.
- El 88% de los empleados manifiestan que es **Impórtate y está contento** con el pertenecer a esta compañía.
- **Siempre** el empleado percibe que su jefe inmediato revisa y evalúa su trabajo y le comparten la información de los resultados.

9.1.5.1 Diagnostico Motivación.

En general se evidencia que el grupo está satisfecho con el hecho de pertenecer a esta compañía, generando sentido de pertenencia y compromiso al desarrollar su trabajo, es entonces una responsabilidad no una obligación.

Se evidencia cierta insatisfacción relacionado con el salario que recibe, esta percepción en términos generales tiende a ser común en el mercado nacional, ya que el hecho de recibir un buen salario no solo dependerá de que tanto dinero recibe mensual sino de que tantos compromisos tiene y dependerá de políticas externas y dificultades económicas a nivel Colombia que ira desde la canasta familiar, estudio, familia, etc., que no le es posible controlar a la compañía.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Es posible que lo referente a los resultados obtenidos comparado con el tiempo para ejecutarlo no sea bien percibido, es posible que algún proceso dependiente o no del área la esté afectando directamente para que el equipo se sienta atropellado, pero evidentemente esto no sucede con todos los miembros, posiblemente se trate de algún proyecto en particular que haya tenido mayor dificultades de ejecución y contacto con clientes. Este tema también puede estar relacionado con el reconocimiento que se da al cumplir con las metas propuestas, significa entonces que la medición es individual al igual que el reconocimiento.

La función de control es importante, el equipo siente que es controlado su trabajo y analizado su resultado.

9.1.6 Variable Control.

La variable Control está conformada por 5 preguntas que pretenden medir la frecuencia y la forma como los jefes ejecutan la función de control y como esta produce o no satisfacción en los empleados.

- La positividad de esta variable es 95% ubicándola como **Satisfactorio** y el promedio de las preguntas es 6.025.
- El empleado manifiesta que **Con mucha frecuencia** el jefe controla su trabajo.
- Los empleados califican estar **Contentos** con la forma y estilo que el jefe tiene para controlar y evaluar su trabajo.
- Los empleados califican que **Con mucha frecuencia** están de acuerdo con la forma como su jefe controla su trabajo.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- Los empleados consideran que la forma como se debe ejercer la función de control es **En forma periódica cada empleado debe revisar el trabajo que realiza y con el apoyo del jefe decidir cómo puede mejorar el rendimiento.**

9.1.6.1 Diagnostico Control.

La percepción del control está directamente relacionada con estilo de liderazgo, los empleados manifiestan estar de acuerdo con la frecuencia y forma como el jefe ejecuta el proceso de control.

Evidencia también que los empleados aceptan la autoridad del jefe como evaluador de su trabajo y de forma frecuente, con síntomas de comportamiento Burocrático, existe relación en la forma como hace el control y el estilo de liderazgo.

La forma como ejecuta el control es acorde con lo que los empleados esperan de esta función por parte del jefe, considerando la necesidad de que su jefe revise su trabajo y lo ayude a mejorar.

9.1.7 Variable Toma de decisiones.

Esta variable busca obtener información sobre la forma en la que hacen parte del proceso de toma de decisiones del área y que los afecta directamente es su trabajo.

- La positividad de esta variable es 58% ubicándola como **Poco aceptable y requiere plan de acción** y el promedio de las preguntas es 5.23.
- El equipo manifiesta que solo **Algunas veces** toma decisiones sin consultar con su jefe.
- El equipo manifiesta que **Con mucha frecuencia espera asumir más responsabilidades** desde del grupo.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- El equipo manifiesta que **Periódicamente** es tenido en cuenta para tomar decisiones en temas que afectan su trabajo.
- Se evidencia que el equipo no conoce si la compañía conoce o no los problemas que afectan el área, con un promedio en respuesta de 5, manifestando que solo **Conoce algunas de los problemas** relacionados con el área.

9.1.7.1 Diagnostico Toma de decisiones.

Esta variable al igual que la variable Relaciones Interpersonales requieren de un plan de acción inmediato, ubicándose por debajo del mínimo aceptado por el instrumento y por la compañía.

Evidencia centralización en la toma de decisiones, sugiriendo que el estilo de liderazgo no le permite al equipo tomar decisiones con respecto a su trabajo, indicando que los empleados buscan constantemente aprobación y supervisión por parte del jefe, lo cual puede darse por las implicaciones monetarias y alto grado de responsabilidad área, sin embargo puede tornarse limitante para los miembros e implicara mayor responsabilidad y disponibilidad del jefe.

Pese a los resultados obtenidos, el equipo considera que es tenido en cuenta en la toma de decisiones sobre temas que le conciernen directamente con relación a la ejecución de su trabajo, es posible que el trabajo en equipo minimice la sensación de insatisfacción y/o acumulación de trabajo.

El área manifiesta que en general la compañía conoce los problemas que tiene el área y la implicación de los mismos, sin embargo inmersamente reconoce que son tenidos en cuenta, es posible que sea debido a que conocen los procesos anteriores a los suyos y reconocen la dependencia de factores externos que la compañía no puede controlar.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Análisis pregunta 46 IMCOC.

46. ¿Cómo califica Usted la retroalimentación de la Autoevaluación de Desempeño?

El equipo califica la retroalimentación de la Autoevaluación de Desempeño como Aceptable, sugiere algún tipo de descontento con el proceso, se sugiere identificar con cuál de los procedimientos el empleado sintió malestar y evaluar si el método requiere algún tipo de ajuste o si se trata de alguna deferencia con relación a los resultados obtenidos.

10 Elementos y/o actividades que fortalezcan el clima

Objetivo:

Fortalecimiento de los procesos de inducción y capacitación.

- Planes de recapitación en temas relacionados con Misión, Visión, Objetivos, Políticas y demás aspectos relacionados con la información que cada empleado debe tener de la compañía y evaluaciones simultaneas que le permitan a la compañía identificar el grado de conocimiento.

Objetivo:

Fortalecer la cooperación en equipo.

- Presentar al equipo la forma en la que serán medidos de manera que la Cooperación haga parte de la misma y se evite el individualismo.

Objetivo:

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Motivar al equipo a desarrollarse como líderes.

- Diseñar un programa de actividades que involucren a los miembros y que les permita ser líderes y colaboradores en actividades que lleven a fortalecer las relaciones informales, buscando que sean del agrado del equipo y que los lleve a compartir en otros escenarios fuera de la oficina

Objetivo:

Brindarle empoderamiento del cargo al empleado.

- Diseñar un plan de acción que guíe al equipo cuando al jefe inmediato no le sea posible responder o atribuirle mayor empoderamiento al empleado para disminuir estas solicitudes. Diseñar manual de responsabilidades atribuibles a los empleados, brindándole cierto empoderamiento con relación a temas básicos que puedan mejorar el contacto con los clientes, evitando la insatisfacción por parte del cliente hacia el funcionario

Objetivo:

Crear un modelo de liderazgo para el equipo, no es necesario compartirlo pero si identificarlo y ponerlo en práctica por parte del líder.

- Se sugiere enmarcar el estilo de liderazgo bajo parámetros claros, desarrollar las cualidades de carácter y las aptitudes más adecuadas para ejercer con éxito esta función

Objetivo:

Generar espacios que le permitan al equipo interactuar en otros escenarios.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- Diseñar un programa de actividades que sean del interés del equipo y que permitan fortalecer las relaciones informales que puedan ser ejecutables en términos de disponibilidad de tiempo y disponibilidad económica para evitar que algún miembro del equipo no pueda participar.

11 Fuentes de conflicto

- No se evidencia empoderamiento del empleado con su cargo.
- Falta de cooperación en actividades asignadas a todo el equipo o apoyo solo de personas puntuales.
- Falta de actividades que fortalecen las relaciones informales entre los miembros.

12 Resultados encuesta Clima Organizacional en el Área de Cartera

Muestra: 8

12.1 Análisis de las variables.

12.1.1 Variable Objetivos.

Esta variable contiene 6 preguntas que pretenden medir el grado de conocimiento que poseen los empelados sobre la misión y los objetivos hacia los que está encaminada la empresa.

También permite evaluar la frecuencia con la persona determina tareas y resultados en su trabajo que permiten el cumplimiento de los objetivos.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- La positividad de esta variable es 93% ubicándola como **Satisfactorio** y el promedio de las preguntas es 5,90, los empleados califican como **Buenos o Excelentes** los conocimientos que tienen acerca de la filosofía, misión y objetivos de la empresa.
- Califican con **Suficiente Información** los conocimientos acerca de la compañía, información que les fueron brindados al ingresar a ella, lo cual puede sugerir que el proceso de inducción es acertado y efectivo, esta pregunta tiene un promedio por pregunta de 6.25 ubicándolo como fortaleza para el área.
- La cantidad de información que el empleado recibió al ingresar a la compañía relacionada con las responsabilidades del cargo es calificada como **Toda la Información**.
- En la ejecución de sus labores en pro del logro de objetivos de la compañía los empleados perciben **Alguna Satisfacción** y **Gran Satisfacción** por la forma como satisface sus necesidades personales y profesionales a través del salario, el reconocimiento etc.
- Los empleados manifiestan que posee la libertad para hacer su trabajo como quiere calificándolo como **Con mucha frecuencia o Siempre**, indica que es un equipo que se auto controla y que es respaldado por su jefe en estas decisiones.
- El equipo manifiesta que solo **Algunas veces** se relaciona con sus compañeros y comparte cosas diferentes a las relacionadas con el trabajo.

12.1.1.1 Diagnostico Objetivos.

El equipo manifiesta que posee en un alto grado la información relacionada con la Misión, visión, objetivos, políticas etc., sugiere que el proceso de inducción es efectivo y que el equipo se

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

capacita constantemente, posiblemente sea sujeto de revisiones o auditorias constantes en pro de la mejora continua en la que debe trabajar la compañía.

El equipo manifiesta que la información relacionada con su cargo fue recibida en su totalidad en el proceso de capacitación, posiblemente sea un equipo que se auto controla y es medido constantemente por objetivos, muestra entonces que los canales de comunicación son acertados.

El equipo manifiesta estar satisfecho con el salario que recibe y por los resultados en términos generales de esta variable demuestra que la motivación económica es vital.

Se evidencia que no con frecuencia los empleados se relacionan en actividades diferentes al trabajo, debilitando así las relaciones de carácter informal que se pueden llegar a dar en el equipo.

12.1.2 Variable Cooperación.

Esta variable permite evidenciar comportamientos de cooperación y colaboración de carácter formal, a través de sus actividades diarias o funciones en pro de la consecución de objetivos comunes de la compañía y la cercanía que hay entre compañeros para comentar asuntos personales. Está conformada por 8 preguntas. La positividad de esta variable es 77% ubicándola como **Aceptable pero requiere seguimiento** y el promedio de las preguntas es 5,39.

- Los empleados califican como **Buena** la colaboración que existe en el área, lo que significa que el trabajo en equipo es una prioridad en el grupo, con un promedio por pregunta de 5.8 el equipo refleja cooperación y trabajo en equipo para el desarrollo de metas en común. Por la información que se tiene de la conformación interna de subequipos esto debido a que manejan diversos procesos es posible que la comunicación

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

al interior de estos sub equipos sea positiva y el apoyo que recibe cada integrante sea de su equipo.

- Con un promedio de 5.875 los miembros del equipo afirman que **Con mucha frecuencia** ayuda a sus compañeros en temas relacionados con el trabajo directamente.
- La iniciativa o liderazgo por parte de algún miembro del equipo no es común, esto según el tipo de vínculo que existe por parte del equipo en las actividades del área, se califica con un 63% una **participación como colaborador** en dichas actividades, sugiere falta de iniciativa y liderazgo. El equipo puede tender a ser apático a participar en dichas actividades, manifiesta algún grado de insatisfacción en este tema y algunos miembros solo participan evidenciando desmotivación.
- Se manifiesta un aspecto relacionado con la cooperación entre compañeros, califican como **Algunas veces** las solicitudes que reciben de sus compañeros en apoyo de sus actividades, es posible que la cooperación se de con respecto a un proceso en particular repetidamente, esto debido a que el equipo manifiesta brindar apoyo constantemente pero no es común recibir estas solicitudes.
- La participación del equipo en la solución de problemas es calificada como **Periódicamente o Con mucha frecuencia**, lo que indica que comparten procesos y les es posible hallar soluciones comunes que mejoran sus resultados.
- El equipo califica con **Algunas veces** el exponer sus inquietudes y problemas con compañeros de trabajo, lo que sugiere poca confianza entre los integrantes del área para comentar aspectos relacionados con el trabajo directamente o no querer recibir apoyo por parte del equipo.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- Se califica como **Buenas** las relaciones que existen entre el grupo con algún grado de distanciamiento entre los miembros.

12.1.2.1 Diagnostico Cooperación.

El área debe buscar la conformación de equipos altamente competitivos, el tener internamente subprocesos implica un grado de especialización de todos los miembros, lo que sugiere una capacitación simple a todo el equipo de los demás procesos del área, esto con el fin de compartir información y reconocer de qué manera afecta o no mi proceso a uno de mis compañeros, esto concientizara al equipo en la importancia del cumplimiento de los roles y responsabilidades particulares.

El equipo debe buscar los espacios para compartir como grupo e integrarse con los demás procesos para lograr mayor integración y confianza.

Los puntos claves de esta variable es lo relacionado con la exposición de dificultades a los compañeros y los vínculos que los empleados generan con las actividades del área, evidencia poca iniciativa y falta de liderazgo para emprender actividades.

12.1.3 Variable Liderazgo.

Esta variable está conformada por 8 preguntas relacionadas con el estilo de liderazgo que los empleados perciben de sus jefes, tiene una positividad del 92% calificada entonces como **Satisfactorio** y el promedio de las preguntas es 6.

- El equipo manifiesta que **Periódicamente** o con **mucha frecuencia** plantea problemas o dificultades laborales al jefe indicando que el estilo de liderazgo esta entre “*participativo o democrático*”.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- Se califica con un promedio 6 en las respuestas lo justo que es el jefe al tomar decisiones y/o dar órdenes y calificado como **Con mucha frecuencia**.
- El equipo manifiesta que el jefe es una persona justa al momento de tomar una decisión o dar una orden, calificándolo como **Con mucha frecuencia**, sin embargo la respuesta esta dividida y puede sugerir que alguna parte del equipo no confía en los aportes o conocimientos que el jefe puede tener.
- Desde el punto de vista relacionado con la ayuda que recibe por parte de su jefe para hacer mejor el trabajo encontramos un promedio en respuesta de 5,8, pese a no ser una calificación tan baja esta respuesta se encuentra dividida de la siguiente forma:
- La comunicación con el jefe es constante calificando como **Con mucha frecuencia** el hecho de compartir los problemas relacionados con el trabajo con el jefe, indica un proceso de control eficiente, sin embargo es posible que un número pequeño de integrantes no sientan confianza con el jefe y prefieran no expresar su necesidades laborales o problemas.
- Es calificada como **Buena** la relación entre el jefe y el subordinado con un promedio en respuesta de 6.375 indica una relación de confianza y respeto mutuo, en términos generales.
- Relacionado con los resultados es calificado como **Con mucha frecuencia** el comentar los resultados y la forma como se ejecuta el trabajo, indica que se tiene establecido un proceso periódico para compartir este tipo de información.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

12.1.3.1 Diagnostico Liderazgo.

Esta variable en primera instancia valora la percepción que tiene el empleado sobre el rol que desempeña su jefe como orientador en la consecución de los objetivos propuestos para el area y la manera cómo percibe el apoyo del mismo.

El grupo manifiesta que se tiene un proceso de control y supervisión, es posible que se presente como reuniones con algún tipo de periodicidad donde se presentan resultados, se exponen dificultades y novedades de algún de los procesos, expresa que con frecuencia buscan al jefe, posiblemente en busca de consejo , autorización o apoyo en alguna gestión, indica que quien toma la mayoría de las decisiones es el jefe y el equipo lo busca por aprobación, centralizando la toma de decisiones, quizás por la misma importancia que tiene el area en la compañía al recaudar dinero.

El equipo considera que es un jefe justo, que genera confianza, buen trato y comunicación.

Un pequeño número de personas refleja inconformidad con respecto a la capacidad del jefe para tomar decisiones, es posible que no sea experto en algunos temas y el equipo lo haya evidenciado, es importante aclarar que pudo tratarse de algo en particular. También es visto el jefe como colaborador en pro de los objetivos, pero el equipo duda de estos aportes y tal vez no los tenga en cuenta.

El equipo considera que hay una buena relación entre ellos y el jefe, sin embargo hay una clara dificultad de comunicación con uno o más de sus integrantes que no considera sus aportes, su apoyo y no lo busca para expresar dificultades.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

12.1.4 Variable Relaciones Interpersonales.

La variable de Relaciones Interpersonales está compuesta por 4 preguntas que evalúan si la empresa y las personas son generadoras de relaciones informales con sus compañeros a través de actividades de recreación, deportivas u otras.

- La positividad de esta variable es 53% ubicándola como **Poco aceptable y requiere un plan de acción inmediato** y el promedio de las preguntas es 4,625 siendo entonces la variable peor calificada en toda la medición.
- El equipo manifiesta que solo **Algunas veces** compartir con compañeros del area o de otra area de la compañía, las respuestas referente a esta tienen un promedio de 4.625.
- Los integrantes del equipo participan solo **Como colaboradores** en las actividades que se desarrollan por parte del area, indica que el equipo no presenta ideas y que en general el area no se reúne a proponerlas y llevarlas a cabo.
- Esta variable también evalúa que tan cercanas son las relaciones que se han generado, muestra que solo **Algunas veces** se comparte con miembros del equipo en algún tipo de actividad.

12.1.4.1 Diagnostico Relaciones Interpersonales.

El no generar relaciones informales es síntoma no solo de que el área no genera actividades, también puede intuirse que el equipo no tenga la disposición para participar y con ello la posibilidad que las actividades no sean de su gusto, se sugiere diseñar un programa de actividades que sean del agrado del equipo y que los lleve a compartir en otros escenario fuera de la oficina.

La falta de iniciativa es quizás un común denominador en este trabajo, los equipos, incluyendo este no es aportador de ideas, es posible que no exista la suficiente confianza entre

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

los miembros para generar otro tipo de vínculo más allá del laboral, lo que sugiere buscar actividades que le permitan a los integrantes del equipo compartir sus experiencias personales y tal vez encuentre comodidad al ser escuchado y el grupo conozca a su compañero como amigo y como persona, puntualmente reconocer la humanidad de los demás, comprender y tolerar la personalidad del otro.

12.1.5 Variable Motivación.

La variable Motivación está conformada por 7 preguntas que intentan evaluar que tan satisfechos y motivados están los empleados al pertenecer a esta compañía.

- La positividad de esta variable es 95% ubicándola como **Satisfactorio** y el promedio de las preguntas es 6.05
- El equipo manifiesta **Satisfacción** relacionado con la ejecución de las responsabilidades del cargo que tiene, la pregunta 33 relacionada con este tema tiene un promedio de respuestas de 5.25.
- Se evidencia **Satisfacción** con el salario que se recibe, con un promedio en respuestas de 4.875, pese a la satisfacción que siente el promedio refleja algún tipo de indecisión sobre la correlación entre el salario que recibe y el esfuerzo y responsabilidad que le exige el cargo que desarrolla.
- Los empleados se sienten **Muy contento y satisfecho** con el hecho de trabajar en esta compañía.
- Los empleados manifiestan que **Con frecuencia cumple con todo** relacionado con el tiempo que le dan para desarrollar un proyecto o actividad específica.
- Las personas manifiestan como **Buena** el recibir reconocimiento y felicitación del jefe inmediato cuando cumple con éxito su labor, presenta un promedio en respuesta 6.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- Los empleados manifiestan que es **Impórtate y está contento** con el pertenecer a esta compañía.
- **Siempre** el empleado percibe que su jefe inmediato revisa y evalúa su trabajo y le comparten la información de los resultados.

12.1.5.1 Diagnostico Motivación.

En general el equipo manifiesta estar satisfecho con el hecho de pertenecer a este equipo y esta compañía, lo que es papel importante en el sentido de pertenencia que se genera en cada integrante del equipo y el compromiso con el que desarrolla su trabajo, es entonces una responsabilidad no una obligación.

Se evidencia cierta insatisfacción relacionado con el salario que recibe, esta percepción en términos generales tiende a ser común en el mercado nacional, ya que el hecho de recibir un buen salario no solo dependerá de que tanto dinero recibe mensual sino de que tantos compromisos tiene y dependerá de políticas externas y dificultades económicas a nivel Colombia que ira desde la canasta familiar, estudio, familia, etc., que no le es posible controlar a la compañía.

El equipo destaca la labor de reconocimiento por parte del jefe, evidencia que el jefe reconoce la labor que hace cada empleado y reconoce su importancia al ejecutar exitosamente una tarea. Para el empleado como persona es muy importante sentir que su esfuerzo es reconocido, genera mayor compromiso con la compañía.

La función de control es importante, el equipo siente que es controlado su trabajo y analizado su resultado.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

12.1.6 Variable Control.

La variable Control está conformada por 5 preguntas que pretenden medir la frecuencia y la forma como los jefes ejecutan la función de control y como esta produce o no satisfacción en los empleados.

- La positividad de esta variable es 95% ubicándola como **Satisfactorio** y el promedio de las preguntas es 6.15.
- El empleado manifiesta que **Periódicamente** y **Con mucha frecuencia** el jefe controla su trabajo.
- Los empleados califican estar **Contentos** con la forma y estilo que el jefe tiene para controlar y evaluar su trabajo.
- Los empleados califican que **Con mucha frecuencia** están de acuerdo con la forma como su jefe controla su trabajo.
- Los empleados consideran que la forma como se debe ejercer la función de control es **En forma periódica cada empleado debe revisar el trabajo que realiza y con el apoyo del jefe decidir cómo puede mejorar el rendimiento.**

12.1.6.1 Diagnostico Control.

La percepción del control está directamente relacionada con estilo de liderazgo, los empleados manifiestan estar de acuerdo con la frecuencia y forma como el jefe ejecuta el proceso de control.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Evidencia también que los empleados aceptan la autoridad del jefe como evaluador de su trabajo y de forma frecuente. No evidencia algún tipo de molestia particular con relación a dicha función, sugiere un buen líder.

La forma como ejecuta el control es acorde con lo que los empleados esperan de esta función por parte del jefe, considerando la necesidad de que su jefe revise su trabajo y lo ayude a mejorar.

12.1.7 Variable Toma de decisiones.

Esta variable busca obtener información sobre la forma en la que hacen parte del proceso de toma de decisiones del área y que los afecta directamente es su trabajo.

- La positividad de esta variable es 68% ubicándola como **Poco aceptable y requiere plan de acción** y el promedio de las preguntas es 5.18.
- El equipo manifiesta que solo **Algunas veces** toma decisiones sin consultar con su jefe.
- El equipo manifiesta que **Periódicamente** espera asumir más responsabilidades desde del grupo.
- El equipo manifiesta que **Con mucha frecuencia** es tenido en cuenta para tomar decisiones en temas que afectan su trabajo.
- Se evidencia que el equipo no está seguro si la compañía conoce o no los problemas que afectan el área, con un promedio en respuesta de 5, manifestando que solo **Conoce algunas de los problemas** relacionados con el área.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

12.1.7.1 Diagnostico Toma de decisiones.

Esta variable al igual que la variable Relaciones Interpersonales requieren de un plan de acción inmediato, ubicándose por debajo del mínimo aceptado por el instrumento y por el área.

Evidencia centralización en la toma de decisiones, sugiriendo que el estilo de liderazgo no le permite al equipo tomar decisiones con respecto a su trabajo.

Pese a los resultados obtenidos, el equipo considera que es tenido en cuenta en la toma de decisiones sobre temas que le conciernen directamente con relación a la ejecución de su trabajo.

El área manifiesta que en general la compañía solo conoce algunos de los problemas que tiene el área y la implicación de los mismos.

Análisis pregunta 46 IMCOC.

46. ¿Cómo califica Usted la retroalimentación de la Autoevaluación de Desempeño?

El equipo califica la retroalimentación de la Autoevaluación de Desempeño como Buena, sugiere que el equipo siente satisfacción con la metodología y los resultados, sin embargo un grupo pequeño manifiesta algún tipo de descontento con el proceso, se sugiere identificar con cuál de los procedimientos el empleado sintió malestar y evaluar si el método requiere algún tipo de ajuste o si se trata de alguna deferencia con relación a los resultados obtenidos.

13 Elementos y/o actividades que fortalezcan el Clima Organizacional

Objetivo:

Motivar al equipo a desarrollarse como líderes.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- Diseñar un programa de actividades que involucren a los miembros y que les permita ser líderes y colaboradores en actividades que lleven a fortalecer las relaciones informales, buscando que sean del agrado del equipo y que los lleve a compartir en otros escenarios fuera de la oficina

Objetivo:

Integrar al equipo con todo el proceso del área

- Diseñar un plan de capacitación que le permita a los miembros del equipo conocer los procesos que llevan a cabo sus compañeros

Objetivo:

Fortalecer los conocimientos del líder de equipo

- Fortalecer los conocimientos del jefe con relación a la trazabilidad de la gestión del área. Es importante también que se logre identificar el miembro del equipo con quien tiene dificultades de comunicación y fortalecer este aspecto.

Objetivo:

Brindarle empoderamiento del cargo al empleado.

- Diseñar manual de responsabilidades atribuibles a los empleados, brindándole cierto empoderamiento con relación a temas básicos que puedan mejorar el contacto con los clientes, evitando la insatisfacción por parte del cliente hacia el funcionario.

Objetivo:

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Generar espacios que le permitan al equipo interactuar en otros escenarios y fortalecer la calidad de las relaciones interpersonales entre los empleados.

- Diseñar un programa de actividades que sean del interés del equipo y que permitan fortalecer las relaciones informales que puedan ser ejecutables en términos de disponibilidad de tiempo y disponibilidad económica para evitar que algún miembro del equipo no pueda participar.

14 Fuentes de conflicto

- Empoderamiento del empleado con su cargo.
- Falta de actividades que fortalecen las relaciones informales entre los miembros.
- Falta de iniciativa y liderazgo

15 Resultados encuesta Clima Organizacional en la Gerencia de Servicio al Cliente

Muestra: 19

15.1 Análisis de las variables

15.1.1 Variable Objetivos.

Esta variable contiene 6 preguntas que pretenden medir el grado de conocimiento que poseen los empleados sobre la misión y los objetivos hacia los que está encaminada la empresa.

También permite evaluar la frecuencia con la que la persona determina tareas y resultados en su trabajo que permiten el cumplimiento de los objetivos.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- La positividad de esta variable es 75 % ubicándola como **Poco aceptable y requiere plan de acción** y el promedio de las preguntas es 5,29, los empleados califican como **Buenos** los conocimientos que tienen acerca de la filosofía, misión y objetivos de la empresa.
- Califican con **Suficiente Información** los conocimientos acerca de la compañía que les fueron brindados al ingresar a ella. Sin embargo esta pregunta presenta respuesta divididas representada en un 36% de personal con menos de un año de antigüedad y que aún se encuentra en proceso de capacitación
- El equipo manifiesta que al colaborar con los objetivos del area siente **Alguna Satisfacción** con respecto a cómo esto suple sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascenso o de experiencia.
- El equipo se siente inseguro cuando se refiere del tipo de relación que tiene con sus compañeros mencionando que solo **Algunas veces** se relaciona con sus compañeros de labor. La variedad en la respuesta sugiere que internamente existes subgrupos.
- Los empleados manifiestan que **Algunas veces** les es posible ejecutar su trabajo con la libertad suficiente y consideran que los superiores están de acuerdo. Sugiere que hay cargos que pueden tener esta potestad y otros no.
- El equipo manifiesta que recibió **Suficiente información** relacionado con las obligaciones y las labores que desempeñaría.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

15.1.1.1 Diagnostico Objetivos.

El equipo manifiesta que pese a que sus conocimientos con relación a la misión, visión, objetivos y políticas son considerada como buena la información que les fue brindada al ingresar a la compañía, es posible que se relacione con la cantidad de información que debe asimilar y el tiempo de inducción, ya que según los resultado un 37% del equipo lleva menos de un año en el área. Sugiere revisar el proceso de inducción que tiene el área y el tiempo con que cuenta el empleado para interiorizar la información y validar si este proceso se está cumpliendo.

El equipo manifiesta cierta inconformidad relacionado con los planes de carrera que hay en el área, siente que no le es posible proyectarse dentro de la compañía , lo que puede generar desmotivación y bajo rendimiento, los miembros pueden llegar a estar en constante búsqueda de trabajo, lo cual no permite que el equipo se fortalezca formal e informalmente.

El equipo refleja que no comparte en otros escenarios con sus compañeros, se sugiere diseñar un programa de actividades que sean del interés de los miembros del equipo que les permita interactuar, ser líderes y participantes de una actividad.

Se evidencia que la toma de decisiones es centralizada, sugiere que el equipo siempre está buscando autorizaciones y permisos para desarrollar alguna actividad, se sugiere diseñar un plan que permita el empoderamiento de los cargos por parte de los funcionarios esto con el fin de minimizar los requerimientos internos y disminuir tiempos de respuesta.

El equipo evidencia que no le fue brindada toda la información referente a las responsabilidades del cargo, es posible que se deba a la cantidad de procesos de los cuales es responsable, sin embargo se sugiere revisar el proceso de inducción que tiene cada cargo, así los

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

nuevos integrantes del equipo conocerán la importancia de su cargo y tendrá un actitud más dispuesta a aprender y a asumir nuevo retos.

15.1.2 Variable Cooperación.

Esta variable permite evidenciar comportamientos de cooperación y colaboración de carácter formal, a través de sus actividades diarias o funciones en pro de la consecución de objetivos comunes de la compañía y la cercanía que hay entre compañeros para comentar asuntos personales. Está conformada por 8 preguntas. La positividad de esta variable es 78% ubicándola como **Aceptable pero requiere seguimiento** y el promedio de las preguntas es 5,26.

- El equipo califica como **Buena** la ayuda y colaboración que cree existe en el área, presenta que un 21% considera que la cooperación es apenas Aceptable.
- La ayuda que el equipo brinda a sus compañeros es calificada como **Periódica o Con mucha frecuencia**, el promedio por pregunta es de 5.74, no es mal calificada pero un 16% del equipo siente que no recibe esta ayuda.
- El equipo confirma que se vincula con el equipo **Como colaborador** sugiera falta de liderazgo e iniciativa.
- Se califica con **Algunas veces** las actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión que realiza el area.
- El equipo manifiesta que solo **Periódicamente** son tomados en cuenta para participar en la solución de problemas de area, sugiere que la toma de decisiones es centralizada.
- El equipo no tiene la suficiente confianza entre los miembros del equipo califican como **Periódica** el exponer sus dificultades laborales ante sus compañeros de trabajo.
- Califican como **Buenos** las relaciones que hay entre los miembros del equipo.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- Se evidencia que el equipo no siempre busca al jefe inmediato ni a los compañeros para resolver problemas relacionados con el trabajo, calificando esta pregunta como

Periódicamente.

15.1.2.1 Diagnostico Cooperación.

El equipo siente que la cooperación en el equipo no es la ideal, reconoce que ocasionalmente la percibe pero no es satisfactorio, posiblemente esté relacionado con el tipo de medición que tiene el área, es posible que algunos miembros del equipo reflejen síntomas de individualismo, se sugiere generar actividades que le permitan al equipo interactuar en otros escenarios, así los miembros se sentirán más cómodos y tendrán la libertad de comentar sus dificultades con sus compañeros quizás no es busca de solución pero si de apoyo.

Se ratifica el tipo de medición, es individual y periódica, el equipo no encuentra apoyo de sus compañeros por que no comparten una meta o no hay confianza en el quipo.

El equipo no es generador de ideas relacionadas con actividades que los vincule formal e informalmente, se sugiere desarrollar un plan de actividades que sean del interés del equipo en las cuales puedan interactuar, ser líderes y participantes.

El equipo puede sentir cierto malestar con los problemas que pueden llegar a afectarlos, sienten que no son tomados en cuenta en la toma de decisiones que involucra alguno de sus procesos.

Los miembros del equipo no sienten tener empoderamiento en su cargo, es necesario buscar el jefe inmediato en busca de aprobación, relacionado con la antigüedad del equipo puede llegar a tratarse de la falta de conocimiento de los miembros en la resolución de casos.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

15.1.3 Variable Liderazgo.

Esta variable está conformada por 8 preguntas relacionadas con el estilo de liderazgo que los empleados perciben de sus jefes, tiene una positividad del 64% calificada entonces como Poco aceptable y requiere un plan de acción inmediato y el promedio de las preguntas es 4,77.

- El equipo manifiesta que **Periódicamente** plantea problemas o dificultades laborales al jefe.
- Se califica con un promedio 4,58 en las respuestas lo justo que es el jefe al tomar decisiones y/o dar órdenes y calificado como **Algunas veces** , calificándolo de la siguiente forma
- Desde el punto de vista relacionado con la ayuda que recibe por parte de su jefe para hacer mejor el trabajo encontramos un promedio en respuesta de 4.47, indicando que los funcionarios no encuentran satisfacción relacionado con la ayuda que recibe por parte del jefe.
- El equipo califica como que **Algunas veces** comenta los problemas que tienen relación con su trabajo con sus superiores.
- Es calificada como **Buena** la relación entre el jefe y el subordinado con un promedio en respuesta de 5.84.
- El equipo califica como Buena la confianza que existe entre jefes y trabajadores.
- Relacionado con los resultados es calificado como que solo **Algunas veces** el empleador comenta los resultados y la forma como se ejecuta el trabajo.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

15.1.3.1 Diagnostico Liderazgo.

El equipo no se siente satisfecho con la función de liderazgo que ejerce el jefe, no se evidencia que haya un control o seguimiento a las tareas, la comunicación se puede tornar difícil y la resolución de dificultades relacionadas con el trabajo puede demandar mucho tiempo.

No se evidencia satisfacción con el apoyo que recibe por parte del líder, puede llegar a ser difícil comunicarse con él, los aportes del líder pueden ser tomados como si no tuviese suficiente conocimiento sobre los temas que aquejan el área y al equipo le es difícil seguir sus órdenes, posiblemente no demuestre seguridad y sea esto lo que trasmite. Tal vez el apoyo del jefe no sea constante con todos los funcionarios.

El equipo no siente apoyo por parte del líder, posiblemente no esté disponible en todo momento y puede llegar a sentirse insatisfacción al buscarlo y no encontrarlo.

No deja claro este estudio si realmente existe un seguimiento o control de actividades, los empleados no sienten tener el espacio con su líder para comentar problemas y manifestar su opinión acerca de diferentes temas relacionado con su trabajo.

Sin embargo el equipo se esfuerza por mantenerse unido, califica como buena la relación que existe entre sus miembros, refleja ser un equipo que está dispuesto a crecer como grupo con las herramientas adecuadas.

15.1.4 Variable Relaciones Interpersonales.

La variable de Relaciones Interpersonales está compuesta por 4 preguntas que evalúan si la empresa y las personas son generadoras de relaciones informales con sus compañeros a través de actividades de recreación, deportivas u otras.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- La positividad de esta variable es 41% ubicándola como **Poco aceptable y requiere un plan de acción inmediato** y el promedio de las preguntas es 4,09 siendo entonces la variable peor calificada en toda la medición.
- El equipo manifiesta que solo **Algunas veces** acostumbra divertirse con sus compañeros de área.
- Solo **Algunas veces** la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades.
- El equipo manifiesta que en las actividades que realiza el área **simplemente participa**.
- Los resultados evidencian **que Muy de vez en cuando** participa con sus amigos y compañeros en actividades de la empresa.

15.1.5.1 Diagnostico Relaciones Interpersonales.

El área no genera ideas y actividades que sean agradables para que el equipo se sienta motivado a participar en ellas, considerando que solo algunas veces la compañía genera estas actividades, es posible que también se trate de falta de participación por parte del equipo, no será suficiente con proponer, la meta es que el equipo realmente participe y se motive a dar ideas.

Se sugiere validar el programa de actividades que tiene la compañía, en caso tal que no esté lo suficientemente claro se debe diseñar un programa que se adapte a las necesidades y disponibilidad del equipo.

Se debe buscar la manera de vincular al equipo a través de relaciones informales, que puedan compartir en escenarios diferentes a la oficina o actividades que les permita interactuar como equipo y como personas.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

15.1.6 Variable Motivación.

La variable Motivación está conformada por 7 preguntas que intentan evaluar que tan satisfechos y motivados están los empleados al pertenecer a esta compañía.

- La positividad de esta variable es 69% ubicándola como **Poco aceptable y requiere plan de acción** y el promedio de las preguntas es 4.98.
- El equipo refleja que el trabajo que realiza lo hace sentir **satisfecho**.
- Relacionado con el salario que recibe, este no lo hace sentir **Ni realizado ni satisfecho**, puede estar relacionado con la carga laboral Vs el salario,
- El equipo califica como **Contento** el sentimiento que tiene con relación a estar trabajando en esta area.
- Con relación al cumplimiento de metas el quipo considera que **Con frecuencia cumple con todo**, sugiere una relación entre el trabajo que le asignan vs el tiempo que le dan para desarrollarlo.
- El equipo manifiesta que la recompensa que recibe cuando realiza bien una labora es **Regular**.
- El equipo demuestra inseguridad relacionada con lo que significa para ellos el pertenecer a esta area, refleja que es **Importante y está contento** pese a las situaciones que han manifestado en esta medición.
- El equipo refleja que no percibe un control o seguimiento a su trabajo, manifiesta que solo **Algunas veces** conoce los resultados de la revisión de su trabajo.

15.1.6.1 Diagnostico Motivación.

El equipo no se siente identificado con el trabajo que realiza, no logra interiorizar su labor y la manera como esta afecta los objetivos de la organización, se sugiere revisar las cargas laborales y

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

el tiempo que le dan a cada empleado para desarrollarla, detectar si de alguna manera el proceso está siendo atropellado.

Pese a las dificultades el equipo siente agrado por estar vinculado a esta área. No se evidencia plan de reconocimientos por las labores muy bien hechas, el equipo busca reconocimiento que premie su esfuerzo.

El equipo se siente solo, relacionado con el apoyo que recibe para desarrollar una tarea, espera tener retroalimentación de las tareas que le asignan y que estas le sean reconocidas por su jefe.

15.1.7 Variable Control.

La variable Control está conformada por 5 preguntas que pretenden medir la frecuencia y la forma como los jefes ejecutan la función de control y como esta produce o no satisfacción en los empleados.

- La positividad de esta variable es 67% ubicándola como **Poco aceptable y requiere plan de acción** y el promedio de las preguntas es 5.02.
- El equipo manifiesta que solo **Algunas veces** el jefe ejerce la función de control.
- El equipo no siente que haya un proceso de control por parte del jefe.
- Se evidencia que solo **Algunas veces** el equipo está de acuerdo en la forma como el jefe controla su trabajo.
- Los empleados consideran que la forma como se debe ejercer la función de control es **En forma periódica cada empleado debe revisar el trabajo que realiza y con el apoyo del jefe decidir cómo puede mejorar el rendimiento.**

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

15.1.7.1 Diagnostico Control.

Esta variable sugiere revisar el proceso de control y seguimiento que tiene el área, no se evidencia que sea periódico o que este establecido, de ser así, se debe revisar con exactitud si es funcional y si es un apoyo para el equipo al momento de recibir retroalimentación o expresar sus puntos de vista con respecto al trabajo.

Se evidencia un poco de duda cuando se trata de la labor que hace su jefe inmediato, sugiere que el jefe no demuestre seguridad al solucionar inquietudes, que sean variables sus conceptos lo cual no le brinda una respuesta inmediata y que la forma de llegar al equipo no sea adecuada.

15.1.8 Variable Toma de decisiones.

La variable Control está conformada por 5 preguntas que pretenden medir la frecuencia y la forma como los jefes ejecutan la función de control y como esta produce o no satisfacción en los empleados.

- La positividad de esta variable es 52% ubicándola como **Poco aceptable y requiere un plan de acción inmediato** y el promedio de las preguntas es 4.43.
- El equipo manifiesta que **Casi nunca** le es posible tomar decisiones relacionadas con su trabajo sin necesidad de consultar con su jefe.
- El equipo sugiere que **Periódicamente** le gustaría nuevas responsabilidades adicionales a las que tiene actualmente.
- **Periódicamente** el equipo es tenido en cuenta en la toma de decisiones relacionadas directamente con su trabajo.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- El equipo considera que las directivas de la compañía **conocen algunos de los problemas que afectan el área.**

15.1.8.1 Diagnostico Toma de decisiones.

La toma de decisiones es centralizada, los empleados acuden constantemente a su jefe en busca de aprobación o autorización, no se evidencia un proceso que guíe al equipo para minimizar los requerimientos hacia el jefe, es posible que el volumen de estas solicitudes sea la razón por la cual el equipo no se siente realmente escuchado y atendido.

Se sugiere diseñar un manual que le permita al equipo empoderarse de su cargo, minimizara los requerimientos internos y favorecerá la comunicación en el equipo.

Análisis pregunta 46 IMCOC.

46. ¿Cómo califica Usted la retroalimentación de la Autoevaluación de Desempeño?

El equipo califica la retroalimentación de la Autoevaluación de Desempeño como Regular, se evidencia algún tipo de descontento con el proceso, se sugiere identificar con cuál de los procedimientos el empleado sintió malestar y evaluar si el método requiere algún tipo de ajuste o si se trata de alguna deferencia con relación a los resultados obtenidos.

16 Elementos y/o actividades que fortalezcan

Objetivo:

Fortalecimiento de los procesos de inducción y capacitación

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- Se sugiere capacitar al equipo con temas relacionados con Misión, Visión, Objetivos y Políticas, el equipo siente tener buenas bases pero sugiere que la información que ha recibido es apenas la necesaria, esto le permitirá interiorizar la información y obtener lo que realmente la compañía busca.

Objetivo:

Fortalecer la calidad de las relaciones interpersonales entre los empleados.

- Se sugiere diseñar un programa de actividades que le permita al equipo compartir y generar relaciones informales fuera de la oficina, le permitirá conocer como personas a sus compañeros de área.

Objetivo:

Motivar al equipo a desarrollarse como líderes.

- Diseñar un programa de actividades que involucren a los miembros y que les permita ser líderes y colaboradores en actividades que lleven a fortalecer las relaciones informales, buscando que sean del agrado del equipo y que los lleve a compartir en otros escenarios fuera de la oficina.

Objetivo:

Brindarle empoderamiento del cargo al empleado.

- Diseñar un manual de decisiones atribuibles a los empleados, que el equipo se empodere de su cargo y pueda disminuir requerimientos internos.

Objetivos:

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Dar a conocer al equipo que la cooperación es parte fundamental dentro del engranaje de la empresa, para lograr un desarrollo personal-grupal y fijar unos objetivos en el que todos los integrantes se vean motivados en su cumplimiento.

- Buscar la manera de llegar al equipo de manera que la meta sea común, evitando actitudes de individualismo y se presente más trabajo en equipo y cooperación.

Objetivo:

Documentar y compartir los eventos frecuentes que generan traumatismo en el equipo.

- Revisar si los procedimientos que causan mayores dificultades en el área están documentados y estos se cumplen, puede tratarse de desconocimiento por parte del equipo a la hora de dar solución a una dificultad.

Objetivo:

Fortalecer la comunicación entre el equipo y el jefe

- Diseñar un formato con el cual al empleado le sea posible llevar toda su gestión a un comité o reunión, así tendrá la oportunidad de expresar todas sus dificultades y recibir el apoyo y consejo del jefe con respecto a algún caso en especial.

Objetivo:

Generar espacios que le permitan al equipo interactuar en otros escenarios.

- Diseñar un programa de actividades que sean del interés del equipo y que permitan fortalecer las relaciones informales que puedan ser ejecutables en términos de

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

disponibilidad de tiempo y disponibilidad económica para evitar que algún miembro del equipo no pueda participar.

17 Fuentes de conflicto

- No evidencia empoderamiento y la toma de decisiones es centralizada
- No evidencia un proceso de control y seguimiento
- No se evidencia que el equipo fortalezca las relaciones informales

18 Comprobación de hipótesis

1. El conocimiento que tienen los empleados sobre la Misión, Visión, Objetivos, Políticas, etc., son resultado de la antigüedad no de la información que han recibido en el proceso de inducción.

Según los resultados esta hipótesis se ACEPTA los resultados evidencian que el conocimientos sobre la Misión, Visión, Objetivos y Políticas está relacionado con la antigüedad.

2. Se presentan manifestaciones de cooperación entre líder y subordinados, sin embargo en el equipo no existe suficiente confianza para comentar temas personales.

Esta hipótesis se ACEPTA el equipo refleja constante comunicación con el líder en la búsqueda de soluciones de temas relacionados con el trabajo, sin embargo el que no se generen actividades que fortalezcan las relaciones informales es sinónimo de que no existe confianza entre los miembros del equipo.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Esta hipótesis presenta una excepción, en el equipo de Servicio al Cliente la hipótesis se RECHAZA, no evidencia comunicación efectiva del jefe con los empleados y el equipo no refleja suficiente confianza para comentar temas personales.

3. El equipo no propicia actividades que fortalezcan relaciones informales a través de actividades sociales.

Esta hipótesis se ACEPTA el equipo refleja propiciar o compartir en escenarios diferentes, no es generador de actividades que fortalezcan sus relaciones.

4. El equipo se siente satisfecho con la función de control que ejerce el jefe.

Esta hipótesis se ACEPTA el equipo evidencia que está satisfecho con la función de control que se ejerce por parte del jefe.

Esta hipótesis presenta una excepción, en el equipo de Servicio al Cliente la hipótesis se RECHAZA, no evidencia que exista un proceso de control y de haberlo no es lo suficientemente claro puesto que el equipo no lo percibe.

5. El equipo siente que no hacen parte en la toma de decisiones, especialmente las que afectan directamente el proceso de cada área.

Esta hipótesis se ACEPTA el equipo siente que solo periódicamente hace parte en la toma de decisiones de temas que afectan su trabajo directamente.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

19 Recomendaciones generales

- Dado que los Objetivos específicos de este trabajo buscaban hacer un diagnóstico, proponer elementos que fortalezcan el Clima Organizacional de las áreas de estudio e identificar fuentes de conflicto a través del análisis de las variables que propone el instrumento IMCOC, la recomendación principal es ejecutar a través de planes de acción las actividades que sugiere el resultado de cada área.
- Realizar periódicamente diagnósticos que midan el clima laboral dentro de las áreas, así se podrá validar si los planes de acción que se implementen han surgido efecto en cada uno de los equipo.
- Continuar haciendo investigación que permita mejorar cada vez más los distintos procesos de cada una de las áreas.
- Divulgar los resultados de esta medición con cada equipo, lo que le dejara ver a cada empleado que puede participar abiertamente en actividades que busquen mejorar el Clima Organizacional y que los lideres conocerán la situación actual real de cada área.
- Involucrar a los equipos en investigaciones que fortalezcan cada una de las áreas, proponerles temas que logren vincularlos emocional y laboralmente, darles la confianza para crear y aplicar sus conocimientos en sus labores diarias a través de tareas simples o complejas que hagan entender que el beneficio será mutuo, las áreas estarán dispuestas a crecer y dejar crecer.
- Comprometer a los equipos de manera voluntaria a vincularse y proponer actividades que fortalezcan las relaciones, no será suficiente con una lista de posibilidades si al momento de actuar se hace con mala disposición.
- Los líderes deben prepararse más que académica y laboralmente, deben buscar herramientas que le permitan llegar a las emociones de los equipos, que logren entender

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

sus sentimientos, ayudarlos a crecer y crear un vínculo emocional entre ellos y la compañía.

- Los líderes y los equipos deben comprender que lo que deben buscar es el camino para llegar a la vida de las personas y comprender su entorno.

20 Conclusiones

- De acuerdo con la investigación realizada podemos concluir que de un total de 35 personas encuestadas, se evidencio que las variables con resultados por debajo del mínimo requerido por este instrumento fueron relaciones interpersonales y toma de decisiones, lo cual indica que los equipos no comparten escenarios diferentes a la oficina, sea por falta de actividades desarrolladas por cada gerencia o poca participación por parte del equipo, y relacionado con la toma de decisiones, los equipos evidencian que esta es centralizada, constantemente debe buscar aprobación y supervisión por parte del jefe lo que le quita empoderamiento a los cargos y limitando a los equipos a desarrollar todas sus capacidades.
- El promedio general de esta investigación se ubica en un 72% y según los parámetros establecidos por la metodología aplicada es calificada como “Aceptable pero requiere seguimiento”, lo que indica que en términos generales cada gerencia debe tomar medidas inmediatas en busca que mejorar el clima Organizacional.
- Al analizar cada una de las variables en las áreas de estudio se evidencian diferentes aspectos positivos y negativos, pese al promedio Transacciones Inmobiliarias evidencia que tienen dificultades notables en dos de las variables, sin embargo dejan ver también la fortaleza del equipo y la intención de crecer al identificarse con los objetivos de la empresa y el agrado que sienten con pertenecer a ella.
- Lo referente al trabajo en equipo o Cooperación, los equipos se vinculan de manera Satisfactoria, evidentemente un promedio de 79% en toda la investigación le permite a las

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Gerencias crecer a través de las oportunidades de mejora que este estudio le puede brindar.

- Los equipos reconocen a los líderes de diferentes formas, los resultados de la Gerencia de Servicio al Cliente con un promedio de 64% en la variable de Liderazgo muestra serias dificultades de comunicación y control, considerando así que, el trato, la comunicación y la retroalimentación entre los equipos y el jefe no es satisfactoria; contrario a los resultados obtenidos en el Gerencia de Transacciones Inmobiliarias , donde un 94% de promedio califican de manera satisfactoria la función de líder, reconocen sus cualidades y aceptan con agrado la relación que existe entre ambos equipos y sus líderes. Esta variable es de vital importancia ya que se evalúa también al jefe como persona y lo justo que es al momento de tomar una decisión.
- Las áreas analizadas son vitales para la compañía, el cliente es primordial a la hora de tomar una decisión, asociado esto a los resultados obtenidos en la variable Toma de decisiones, dejando ver la dependencia que sienten los equipos al momento de tomar una decisión que afecte la relación entre la compañía y el cliente. La importancia de cada una de las áreas lleva al funcionario a evitar errores e información equivocada hacia el cliente, prefiere someter sus decisiones al juicio del jefe antes de entregarle al cliente una mala información, sin embargo lo ideal de esta variable es que los equipos tomen decisiones propias sin necesidad de recurrir al jefe, es esta la acción de mejoramiento que tienen los jefes para con sus empleados y que buscara la independencia a la hora de tomar una decisión y la disminución en tiempos de respuesta.
- Los equipos no se vinculan de manera informal, con un promedio de 46%, reconocen que trabajan en equipo para temas relacionados con el trabajo pero que no fortalecen las relaciones informales con sus pares, una evidente falta de disposición que de no cambiar terminara por crearle problemas internos a los equipos; las áreas evaluadas debe buscar la forma de fortalecer y motivar este tipo de relaciones.
- Los equipos demuestran disposición para mejorar estos resultados al estar identificados con los objetivos de la compañía y sentir agrado con pertenecer a ella.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- Así entonces queda demostrado que el instrumento IMCOC nos permitió desarrollar esta investigación de manera satisfactoria, desarrollando los objetivos propuestos para por ultimo plantear soluciones que permitan mejorar el clima organizacional en las áreas de estudio.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

21 Bibliografía

ASSOCIATION AMERICAN PSYCHOLOGICAL. (2010). *Manual de Publicaciones*. Mexico: El manual moderno.

Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. OUC.

Giron, C. V. (2013). *Teorias de las Organizaciones*. Mexico: Trillas.

Jimenez, G. A. (2012). UF0520: Comunicacion en las relaciones profesionales. En G. A. Jimenez, *UF0520: Comunicacion en las relaciones profesionales* (pág. Capitulo 6 El clima laboral). Malaga: IC editorial.

Mendez Alvarez, C. E. (2012). *Metodologia Diseño y desarrollo del proceso de investigacion con enfasis en ciencias empresariales*. Mexico: Limusa.

Mendez, A. C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia: EL IMCOC: Un metodo de analisis para su intervencion*. Bogota: Universidad del Rosario.

Molina, P. M. (03 de 27 de 2000). *IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE INFORMACION GERENCIAL LTDA*. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2428/1/005.pdf>

Psicologia y Empresa Renovando Empresas con Talento Humano. (s.f.). Recuperado el 11 de Noviembre de 2014, de Psicología y Empresa Renovando Empresas con Talento Humano: <http://psicologiayempresa.com/caracteristicas-del-clima-organizacional.html>

Violante, M. Q., & Lucas Marin, A. (2001). La construccion de las organizaciones: La cultura de la empresa. En M. Q. Violante, & A. Lucas Marin, *La construccion de las organizaciones: La cultura de la empresa* (págs. 214-215). Madrid: Universidad Nacional de Educacion a Distancia.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Anexo 1. Propuestas de actividades que fortalezcan el clima organizacional

El pasado miércoles 12 de Marzo de 2015 se presentaron los resultados obtenidos del instrumento aplicado IMCOC a la Gerencia de Transacciones Inmobiliarias y la Gerencia de Servicio al Cliente, en este espacio se entregó información detallada de cada una de las variables analizadas e información destacada en toda la medición para cada área, se hizo entrega física del diagnóstico de cada una de las variables con la intención de que cada líder profundizara los resultados con su equipo.

El día 05 de Mayo de 2015 previa programación se reunieron los líderes de cada uno de los procesos y después de analizar las sugerencias y propuestas planteadas en el resultado de esta investigación se acuerda con los líderes un plan de acción conjunto, que busca la integración general de las áreas y el fortalecimiento de las variables, así entonces, los factores críticos que se incluirán en el plan de acción serán los siguientes:

- Integración
- Empoderamiento
- Capacitación
- Reconocimiento

Integración**Factor Crítico de Éxito:**

- El equipo reconoce que participa en las actividades que le indican, sin embargo no demuestra interés por aportar ideas y liderar las mismas, lo que limita la capacidad de cada miembro del equipo,
- El equipo reconoce que no se vincula de manera informal entre si

Objetivo:

- Motivar al equipo a desarrollarse como líderes.
- Generar espacios que le permitan al equipo interactuar en otros escenarios y fortalecer la calidad de las relaciones interpersonales entre los empleados.

Meta:

- Los miembros del equipo deben desarrollar cualidades específicas de liderazgo, iniciativa, presentación en público, con lo que se busca que mejore sus habilidades.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

- Fortalecer las relaciones informales entre los miembros del equipo

Actividades:

- Diseñar un programa de actividades que involucren a los miembros y que les permita ser líderes y colaboradores en actividades que lleven a fortalecer las relaciones informales, buscando que sean del agrado del equipo y que los lleve a compartir en otros escenarios fuera de la oficina.

Actividades específicas:

- Programa de actividades:
 - De Capacitación
 - Excel
 - Presentaciones efectivas
 - Ingles
 - Presentaciones en publico
 - Innovaciones tecnologías y APPS
 - De Convivencia
 - Outdoor
 - Asado “Parque de los novios”
 - Almuerzo o cena

Responsable: Equipo

Empoderamiento

Factor Crítico de Éxito:

- El equipo reconoce y acepta la función de control que es ejercida por parte del líder, sin embargo puede llegar a demandar mucho tiempo y sugiere que le sería posible asumir más responsabilidades lo que minimizaría tiempos de respuesta para las partes que intervienen en todo el proceso.

Objetivo:

- Brindarle empoderamiento del cargo al empleado.

Meta:

- El equipo tome las decisiones básicas de su cargo y con el tiempo desarrolle habilidades que le permitan acertadamente ser responsable de un nivel mayor en dicha actividad

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Actividades:

- Evaluar las políticas de cada uno los cargos.

Actividades específicas:

- Serán analizados las políticas de cada uno de los cargos, buscando que el funcionario realmente conozca sus atribuciones y posteriormente se definirá que tipo de proceso puede desarrollar mayor empoderamiento por parte del funcionario.

Responsable: Líder

Capacitación

Factor Crítico de Éxito:

- El equipo refleja que conoce los aspectos que integran la variable Objetivos, sin embargo indirectamente manifiestan tener que capacitarse en diferentes temas.

Objetivo:

- Fortalecimiento de los procesos de inducción y capacitación

Meta:

- El equipo debe llegar a no requerir procesos de recapitación o por lo menos no depender de estos en cada evaluación a la que está sujeta el área.

Actividades:

- Planes de capacitación en temas relacionados con Misión, Visión, Objetivos, Políticas y demás aspectos relacionados con la información que cada empleado debe tener de la compañía y evaluaciones simultaneas que le permitan a la compañía identificar el grado de conocimiento.

Responsable: Líder

Reconocimiento

Factor Crítico de Éxito:

- El equipo siente que no le es reconocido su trabajo al ejecutarlo de manera sobresaliente

Objetivo:

- Fortalecer la relación de la Gerencia con los empleados

Meta:

- El funcionario llegue a sentir que es importante para equipo y que sus cualidades son

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

complemento del mismo.

Actividades:

- El empleado tendrá un reconocimiento especial por algún aspecto que consideren las Jefaturas,

Actividades específicas:

- Diseñar un plan de incentivos.

Responsable: Líder

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Anexo 2 Instrumento IMCOC

1. Como califica sus conocimientos acerca de los objetivos de la empresa.	7	Excelente	
	6	Buenos	
	5	Aceptables	
	4	Regulares	
	3	Malos	
	2	Muy malos	
	1	Pésimos	
2. Califique la cantidad de información que recibió sobre los objetivos y las políticas de la empresa al ingresar a ella.	7	Toda la información	
	6	Suficiente información	
	5	La información apenas necesaria	
	4	Alguna información	
	3	Muy poca información	
	2	Casi ninguna información	
	1	NO recibió información	
3. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa. Con que intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia de aprendizaje, progreso, etc.	7	Plenamente	
	6	Gran satisfacción	
	5	Alguna satisfacción	
	4	Indiferente	
	3	Alguna insatisfacción	
	2	Gran insatisfacción	
	1	Insatisfacción absoluta	
4. Califique la ayuda y colaboración que Usted cree que existe entre los trabajadores del área.	7	Excelente	
	6	Buena	
	5	Aceptable	
	4	Regulares	

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

	3	Mala	
	2	Muy mala	
	1	Pésima	
5. Con que frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo.	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
6. En qué forma Usted se vincula a grupos de trabajo en la Empresa.	7	Como líder	
	6	Como organizador	
	5	Como colaborador	
	4	Simplemente participa	
	3	Participa por que toca	
	2	Participa con desagrado	
	1	No participa	
7. Con que frecuencia acostumbra a divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa.	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
8. Con que frecuencia su área organiza paseos, actividades deportivas, fiestas otras actividades de diversión.	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
9. En qué forma participa en las actividades de diversión que realiza su área.	7	Como líder	
	6	Como organizador	
	5	Como colaborador	
	4	Simplemente participa	
	3	Participa por que toca	
	2	Participa con desagrado	
	1	No participa	
10. Con que frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les toca ejecutar.	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
11. Fuera de las cosas de trabajo con qué frecuencia se relaciona Usted con sus compañeros de labor.	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
12. Con que frecuencia participa Usted con sus amigos de la empresa, en actividades sociales y deportivas	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
13. Con que frecuencia participa Usted en la solución de los problemas de su área.	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
14. Cuando Usted no puede solucionar inquietudes y problemas en su trabajo, los plantea a su jefe.	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
15. Cuando Usted no puede solucionar inquietudes y problemas en su trabajo, los plantea a sus compañeros?	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
16. Cuando Usted ejecuta su trabajo, tiene libertad para hacerlo como quiere.	7	Siempre	

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
17. Su jefe es una persona justa, cuando da órdenes y toma decisiones.	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
18. ¿Cuándo su jefe da órdenes tiene la razón como para ser obedecido?	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
19. ¿Su jefe controla su trabajo, en lo que le corresponde?	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

20. ¿Si jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
21. ¿Los problemas que le afectan y que tiene relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
22. Al ingresar a la empresa, recibió la información sobre las obligaciones y las labores que iba que desempeñar.	7	Toda la información	
	6	Suficiente información	
	5	La información apenas necesaria	
	4	Alguna información	
	3	Muy poca información	
	2	Casi ninguna información	
	1	NO recibió información	
23. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

	1	Nunca	
24. ¿Con que frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
25. ¿Participa en la toma de decisiones del área, en especial aquellas que afectan su trabajo?	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, cuando toman una decisión que le afecte en el trabajo o en su vida?	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
27. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?	7	Excelentes	
	6	Buenos	
	5	Aceptables	
	4	Regulares	
	3	Malos	

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

	2	Muy malos	
	1	Pésimos	
28. ¿Cuándo Usted tiene problemas en el trabajo los soluciona con los compañeros y/o los jefes?	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
29. ¿Cómo considera el trato y la relación que tiene con su jefe?	7	Excelente	
	6	Buena	
	5	Aceptable	
	4	Regular	
	3	Mala	
	2	Muy mala	
	1	Pésima	
30. ¿Cómo es la confianza entre los jefes y trabajadores del área?	7	Excelente	
	6	Buena	
	5	Aceptable	
	4	Regular	
	3	Mala	
	2	Muy mala	
	1	Pésima	
31. Que información recibe sobre los acontecimientos o innovaciones que se presentan en la empresa.	7	Toda la información	
	6	Suficiente información	
	5	La información apenas necesaria	
	4	Alguna información	

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

	3	Muy poca información	
	2	Casi ninguna información	
	1	Ninguna información	
32. Los directivos de la empresa (Junta Directiva, Alta Gerencia) conoce los problemas que se presentan en su sección	7	Conocen los problemas que les compete a ellos	
	6	Conocen casi todos los problemas que les compete a ellos	
	5	Conocen algunos de los problemas que les competen a ellos	
	4	Conocen todos los problemas ya sea que les conciernan o no	
	3	Desconocen casi todos los problemas	
	2	No conocen ningún problema	
33. ¿Cómo se siente en el trabajo que le corresponde hacer?	7	Muy realizado y satisfecho	
	6	Realizado	
	5	Satisfecho	
	4	Ni realizado ni satisfecho	
	3	Insatisfecho	
	2	Muy insatisfecho	
	1	Totalmente insatisfecho	
34. ¿Cómo se siente Usted con el salario que recibe?	7	Muy realizado y satisfecho	
	6	Realizado	
	5	Satisfecho	
	4	Ni realizado ni satisfecho	
	3	Insatisfecho	
	2	Muy insatisfecho	
	1	Totalmente insatisfecho	
35. ¿Cómo se siente Usted por estar trabajando en esta empresa?	7	Muy contento y satisfecho	
	6	Contento	
	5	Está bien, no le desagrada	
	4	No le agrada ni le satisface	

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

	3	Trabaja aquí por que toca	
	2	Insatisfecho	
	1	Totalmente descontento e insatisfecho	
36. De acuerdo al trabajo que le asignan y el tiempo que le dan para hacerlo. Como califica Usted su cumplimiento.	7	Siempre cumplo con todo mi trabajo	
	6	Con frecuencia cumplo con todo	
	5	Cumplo con casi todo mi trabajo	
	4	Algunas veces cumplo	
	3	Muy de vez en cuando cumplo	
	2	Casi nunca cumplo	
	1	Nunca cumplo	
37. ¿Cómo califica Usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?	7	Excelente	
	6	Buena	
	5	Aceptable	
	4	Regular	
	3	Mala	
	2	Muy mala	
	1	Pésima	
38. El tiempo trabajado por Usted en esta empresa es (en años) 1,2,3,4,5,6 o mas	7	Más de 7 años	
	6	6 años	
	5	5 años	
	4	4 años	
	3	3 años	
	2	2 años	
	1	1 año o menos	
39. Qué importancia tiene para Usted el hecho de estar trabajando en esta empresa.	7	Es muy importante y muy satisfactorio	
	6	Es importante y está contento	
	5	En algo le importa y le satisface	

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

	4	No le satisface ni le insatisface	
	3	Le da alguna importancia	
	2	Le da poca importancia	
	1	No le da ninguna importancia	
40. ¿Con que frecuencia es revisado su trabajo en el área?	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
41. Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo.	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
42. Con qué frecuencia comenta con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo.	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
43. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?	7	Muy contento	
	6	Contento	

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

	5	Tranquilo y satisfecho	
	4	Indiferente	
	3	Intranquilo	
	2	Descontento y tensionado	
	1	Muy restringido	
44. ¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?	7	Siempre	
	6	Con mucha frecuencia	
	5	Periódicamente	
	4	Algunas veces	
	3	Muy de vez en cuando	
	2	Casi nunca	
	1	Nunca	
45. Para que una empresa funcione en forma correcta y sea eficiente, como cree usted que puede ser la función de control.	7	En forma periódica cada empleado debe revisar el trabajo que realiza y con el apoyo del jefe decidir cómo puede mejorar el rendimiento.	
	6	En algunas ocasiones cada empleado debe revisar y analizar el trabajo que realiza y con el apoyo del jefe decidir cómo mejorar el rendimiento.	
	5	El jefe puede solicitar informes periódicos sobre el trabajo y resultados alcanzados, comentarlos con usted e indicarle que debe hacer.	
	4	Usted es indiferente al control y no le interesa la forma como éste se realice en el área.	
	3	Muy de vez en cuando, el jefe debe revisar directamente el trabajo, corregir los errores cuando no se cumpla el trabajo asignado.	
	2	Casi siempre el jefe debe revisar directamente el trabajo, corregir los errores y amonestar cuando no se cumpla con el trabajo asignado.	
	1	El jefe es la única persona que puede supervisar y evaluar el trabajo. El control debe ser permanente y sancionar los errores y la ineficiencia.	
Este Instrumento es el resultado de la investigación que sobre el tema ha realizado el Centro de Investigaciones de la Universidad del Rosario bajo la dirección del Doctor Calos Eduardo Méndez Álvarez			

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Anexo 3. Porcentaje de positividad de cada pregunta

Porcentaje de positividad de cada pregunta para Centro de Negocios					
No. Pregunta	% Positivo Obtenido por pregunta	No. Pregunta	% Positivo Obtenido por pregunta	No. Pregunta	% Positivo Obtenido por pregunta
1	100%	16	100%	31	100%
2	75%	17	100%	32	63%
3	100%	18	100%	33	88%
4	100%	19	88%	34	75%
5	75%	20	75%	35	100%
6	88%	21	100%	36	100%
7	63%	22	100%	37	75%
8	38%	23	0%	38	75%
9	63%	24	88%	39	100%
10	75%	25	63%	40	88%
11	75%	26	75%	41	100%
12	38%	27	100%	42	88%
13	75%	28	88%	43	100%
14	100%	29	100%	44	100%
15	75%	30	100%	45	100%
				46	75%
Porcentaje de positividad de cada pregunta para Cartera					
No. Pregunta	% Positivo Obtenido por pregunta	No. Pregunta	% Positivo Obtenido por pregunta	No. Pregunta	% Positivo Obtenido por pregunta
1	100%	16	100%	31	100%
2	75%	17	100%	32	63%
3	100%	18	100%	33	88%
4	100%	19	88%	34	75%
5	75%	20	75%	35	100%
6	88%	21	100%	36	100%
7	63%	22	100%	37	75%
8	38%	23	0%	38	75%
9	63%	24	88%	39	100%
10	75%	25	63%	40	88%
11	75%	26	75%	41	100%
12	38%	27	100%	42	88%
13	75%	28	88%	43	100%
14	100%	29	100%	44	100%
15	75%	30	100%	45	100%
				46	75%
Porcentaje de positividad de cada pregunta para Servicio al Cliente					
No. Pregunta	% Positivo Obtenido por pregunta	No. Pregunta	% Positivo Obtenido por pregunta	No. Pregunta	% Positivo Obtenido por pregunta
1	95%	16	58%	31	79%
2	89%	17	53%	32	74%
3	89%	18	63%	33	68%
4	95%	19	63%	34	16%
5	84%	20	53%	35	100%
6	84%	21	58%	36	100%
7	37%	22	89%	37	53%
8	53%	23	5%	38	32%
9	47%	24	79%	39	95%
10	32%	25	68%	40	84%
11	42%	26	32%	41	53%
12	26%	27	95%	42	47%
13	84%	28	79%	43	53%
14	63%	29	95%	44	58%
15	68%	30	79%	45	79%
				46	68%

El Anexo 3 muestran el porcentaje positivo que se obtuvo de cada una de las preguntas.

DESCRIPCION Y ANALISIS CLIMA ORGANIZACIONAL

Anexo 4. Promedio positividad por variable y Promedio por pregunta

Promedio positividad por variable y Promedio por pregunta para Servicio al Cliente		
VARIABLE	PROMEDIO POR PREGUNTA	PROMEDIO POSITIVIDAD POR VARIABLE
OBJETIVOS	5,29	75%
COOPERACION	5,26	78%
LIDERAZGO	4,77	64%
TOMA DE DECISIONES	4,43	52%
RELACIONES PERSONALES	4,09	41%
MOTIVACION	4,98	69%
CONTROL	5,02	67%
Promedio positividad por variable y Promedio por pregunta para Cartera		
VARIABLE		
OBJETIVOS	5,9	93%
COOPERACION	5,39	77%
LIDERAZGO	6,02	92%
TOMA DE DECISIONES	5,18	68%
RELACIONES PERSONALES	4,5	53%
MOTIVACION	6,05	95%
CONTROL	6,15	95%
Promedio positividad por variable y Promedio por pregunta para Centro de Negocios		
VARIABLE	PROMEDIO POR PREGUNTA	PROMEDIO POSITIVIDAD POR VARIABLE
OBJETIVOS	5,96	90%
COOPERACION	5,33	84%
LIDERAZGO	6	95%
TOMA DE DECISIONES	5,23	58%
RELACIONES PERSONALES	4,59	50%
MOTIVACION	6,09	91%
CONTROL	6,02	95%

El Anexo 4 muestra el promedio por pregunta según la calificación de 1 a 7 del instrumento donde y el Promedio por variable que corresponde a la agrupación que se hace de las preguntas de la variable.

Anexo 5. Programación

