

**¿LA CULTURA Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL AL INTERIOR DE LA
CONSTRUCTORA RODRIGUEZ BRÍÑEZ SAS, ES PLENAMENTE
GRATIFICANTE?**

**CAROLINA GUZMÁN
NATALIA RODRÍGUEZ BRÍÑEZ
SONIA MARCELA CERQUERA RODRÍGUEZ**

**TUTOR
ÁLVARO ZAPATA DOMINGUEZ**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
ESTUDIOS DE POSGRADO
NEIVA, JUNIO DE 2013**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION GENERAL	8
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	9
1.2. Proyecto Institucional	10
2. MARCO TEÓRICO	12
2.1. Estudios Previos de Cultura Y Clima Organizacional.....	12
3. MARCO METODOLÓGICO	15
3.1. Tipo de Investigación	15
3.2. Fuentes de Investigación.....	15
3.3. Métodos de Investigación	15
3.4. Población y muestra.....	16
3.4.1. Población total.....	16
3.4.2. Población objetivo	16
3.4.3. Muestra	17
3.5. Planteamiento Del Problema	18
3.6. Objetivos de la Investigación	18
3.6.1. Objetivo General.....	18
3.6.2. Objetivos Específicos	19
4. MARCO CONCEPTUAL	20
4.1. Conceptos de Cultura	20
4.2. Concepto de Cultura organizacional	20
4.3. Conceptos de Clima organizacional	25
4.4. Modelo de Análisis Medición de la Cultura Y Clima Organizacional	26
4.4.1. Instrumento Para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte Y Álvaro Zapata Domínguez	26
4.4.2. Dimensiones del Instrumento de Medición	27
4.4.3. Conceptualización de las Variables	27
5. PRESENTACION DE LOS DATOS EMPIRICOS	35

5.1.	Perfil General	35
5.1.1.	Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional	38
5.2.	Proyecto formal de empresa o proyecto institucional	39
5.2.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p.1.....	39
5.2.2.	Análisis de la Identificación de las causas p.1	41
5.2.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p.1	42
5.3.	Estructura Organizacional	43
5.3.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p.2.....	43
5.3.2.	Análisis de la Identificación de las causas p.2.....	44
5.3.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p.2	45
5.4.	Participación	46
5.4.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p.3.....	46
5.4.2.	Análisis de la Identificación de las causas p.3	47
5.4.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p.3	48
5.5.	Instalaciones y Elementos de Trabajo	49
5.5.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p.4.....	49
5.5.2.	Análisis de la Identificación de las causas p.4	50
5.5.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p.4	51
5.6.	Holismo y Sinergia.....	51
5.6.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p5.....	51
5.6.2.	Análisis de la Identificación de las causas p5	53
5.6.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p5	54
5.7.	Liderazgo.....	54
5.7.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p6.....	54
5.7.2.	Análisis de la Identificación de las causas p6	55

5.7.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p6	56
5.8.	Toma de Decisiones	57
5.8.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p7.....	57
5.8.2.	Análisis de la Identificación de las causas p7	58
5.8.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p7	59
5.9.	Trabajo Gratificante	60
5.9.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p8.....	60
5.9.2.	Análisis de la Identificación de las causas p8	61
5.9.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p8	62
5.10.	Desarrollo Personal	62
5.10.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p9	62
5.10.2.	Análisis de la Identificación de las causas p9	64
5.10.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p9	65
5.11.	Relaciones Interpersonales	65
5.11.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p10	65
5.11.2.	Análisis de la Identificación de las causas p10	66
5.11.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p10	67
5.12.	Calidad del Servicio Al Cliente Interno	68
5.12.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p11	68
5.12.2.	Análisis de la Identificación de las causas p11	69
5.12.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p11	70
5.13.	Solución de Conflictos de Intereses	70
5.13.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p12	70
5.13.2.	Análisis de la Identificación de las causas p12	71

5.13.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p12	72
5.14.	Libertad de Expresión	73
5.14.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p13	73
5.14.2.	Análisis de la Identificación de las causas p13	74
5.14.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p13	75
5.15.	Estabilidad Laboral	75
5.15.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p14	75
5.15.2.	Análisis de la Identificación de las causas p14	77
5.15.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p14	78
5.16.	Reconocimiento	78
5.16.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p15	78
5.16.2.	Análisis de la Identificación de las causas p15	79
5.16.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p15	80
5.17.	Salario	81
5.17.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p16	81
5.17.2.	Análisis de la Identificación de las causas p16	82
5.17.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p16	83
5.18.	Normas y Reglamentos	83
5.18.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p17	83
5.18.2.	Análisis de la Identificación de las causas p17	84
5.18.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p17	85
5.19.	Evaluación del Desempeño	86
5.19.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p18	86
5.19.2.	Análisis de la Identificación de las causas p18	87

5.19.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p18	88
5.20.	Comunicación y Retroalimentación	88
5.20.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p19	88
5.20.2.	Análisis de la Identificación de las causas p19	89
5.20.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p19	90
5.21.	Selección E Inducción	91
5.21.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p20	91
5.21.2.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p120	93
5.22.	Identidad e Imagen de la Organización	93
5.22.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p21	93
5.22.2.	Análisis de la Identificación de las causas p21	94
5.22.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p121	95
5.23.	Celebraciones y Ceremonias	96
5.23.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p22	96
5.23.2.	Análisis de la Identificación de las causas p22	97
5.23.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p122	98
5.24.	Grupos Informales y uso del Tiempo Libre.....	98
5.24.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p23	98
5.24.2.	Análisis de la Identificación de las causas p23	99
5.24.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p123	100
5.25.	Valores	101
5.25.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p24	101
5.25.2.	Análisis de la Identificación de las causas p24	103
5.25.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p124	104

5.26.	Subculturas	104
5.26.1.	Calificación de la variable en el clima organizacional p25	104
5.26.2.	Análisis de la Identificación de las causas p25	105
5.26.3.	Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p25	106
6.	PLAN DE ACCIÓN	107
1.	Difundir e informar las funciones y alcances específicos de cada cargo.	112
1.	Organizar integraciones periódicas y circulares que generen un ambiente de solidaridad y apoyo entre los miembros de la organización.	112
	Una vez conocido el problema interactuar con las personas.	112
	Mantener las actividades que realiza la empresa para generar una participación activa de los empleados en las diferentes labores que realice la empresa.	112
	la retroalimentación y la pro alimentación permanente como otra actividad de aprendizaje.	113
	BIBLIOGRAFÍA	118
	ANEXOS	121
	El anexo No. 1 instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima Organizacional	121
	Anexo No.2 Organigrama de la Empresa Constructora Rodríguez Brinez Sas	144
	Anexo No. 3 listado de personas encuestadas	145

INTRODUCCION GENERAL

El trabajo de investigación que a continuación será expuesto, correspondiente al programa de posgrado, Alta Gerencia, impartido en la Universidad Surcolombiana de Neiva (H).

Pretende estudiar la cultura y clima organizacional y sus elementos, así como el liderazgo en el marco de una organización llamada CONSTRUCTORA RODRIGUEZ BRÍÑEZ

El punto de partida de esta investigación la constituye la situación que CRB SAS mantiene en un ambiente laboral con un conjunto de patrones que pueden ser claramente detectables como creencias, valores, rituales y sistemas de comunicación.

Más que identificar desglosar y delimitar la cultura y clima que engloba el estilo de CRB SAS, Este estudio se enfoca en definir una estrategia para el fortalecimiento de esa cultura y clima existentes a través del liderazgo presente en la organización por lo que, al estudiar los elementos de la cultura y clima organizacional se está también analizando los aspectos de liderazgo.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. Identificación y Reseña Histórica de Constructora Rodríguez Briñez SAS- (CRB SAS)

La **CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ BRÍÑEZ SAS.**, es una sociedad de carácter privado constituida por escritura pública No. 1203 del 31 de Marzo de 1993 de la Notaría Tercera del Círculo de Neiva e inscrita en el Registro Mercantil bajo el número 60305 de la Cámara de Comercio de Neiva el 19 de Abril de 1993, bajo la razón social ***Inversiones Rodríguez Briñez y Cía. S. en C.***

La Empresa fue fundada pensando en el desarrollo de programas de vivienda que complementaran la actividad empresarial del socio gestor en la industria de la construcción.

El 31 de Diciembre de 2009 la Empresa se transformó en sociedad por acciones simplificada denominándose **CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ BRÍÑEZ SAS** mediante documento privado inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Ya para entonces y desde el año 2005, se había iniciado un viraje estratégico ampliando las líneas de negocios para fortalecer otras actividades complementarias en construcción y consultoría, ejecutando y diseñando proyectos de infraestructura, edificaciones institucionales y comerciales y continuando con el desarrollo de vivienda para todos los estratos.

Igualmente ha abordado actividades de gerencia y promoción de proyectos, incorporando las gestiones de planeación, diseño y estructuración de planes de negocios.

El domicilio principal de la sociedad es la ciudad de Neiva, pero con presencia en diferentes regiones del País mediante la ejecución de proyectos de construcción y consultoría, específicamente en Huila, Tolima, Boyacá y Putumayo.

Su compromiso es con la calidad y el cumplimiento en todos los proyectos desarrollados, por lo cual se creó una meta que se cumplió el 12 de Octubre del año 2007, obteniendo la certificación de calidad ISO 9001:2008.

Entre los estudios, diseños y construcciones de mayor importancia para la constructora, se encuentran edificios de apartamentos y viviendas unifamiliares, edificaciones institucionales y educativas, obras de espacio público, centros comerciales, terminales de transporte, entre otras.

1.2. Proyecto Institucional

Misión:

CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ BRÍÑEZ SAS, es una organización dedicada a satisfacer las necesidades del cliente, mediante la prestación de servicios de construcción y consultoría, apoyándonos para ello en los valores corporativos de la empresa y la gestión eficiente de los recursos disponibles.

Visión:

Desarrollaremos una organización competitiva y sostenible en la prestación de servicios de construcción y consultoría, que contribuya al impulso de un país más equitativo, pacífico y solidario.

Valores corporativos:

- Honestidad
- Creatividad
- Cumplimiento
- Responsabilidad
- Compromiso de Servicio
- Liderazgo

Política de calidad:

Asegurar la entrega de productos y servicios de construcción y consultoría dentro de los requisitos y plazos indicados por el cliente, garantizando precios competitivos y cumpliendo con los requisitos legales, reglamentarios y los determinados por la empresa, en búsqueda de la satisfacción de los clientes y el mejoramiento continuo de nuestra organización por medio de la eficacia de todos los procesos.

Servicios:

I. ESTRUCTURACIÓN Y GERENCIA DE PROYECTOS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

Se especializan en la estructuración y gerencia de proyectos en el sector inmobiliario y la industria de la construcción en general. Para ello cuentan con la experiencia de un equipo humano en formulación y evaluación de proyectos que incluyen el diseño de ingeniería de detalle de los mismos. A partir de los planes de negocio que elaboran, realizan la

estructuración comercial y financiera de los proyectos, requisitos previos para pasar a la fase de construcción y puesta en marcha.

La metodología para elaboración de planes de negocio incluye estudios de mercado, definición de tamaño y localización, diseños arquitectónicos y de ingeniería, plan de inversiones, proyecciones de ingresos y costos, fuentes de financiación, evaluación financiera y organización empresarial. Una vez tomada la decisión de inversión, realizan la Gerencia integral de los proyectos, dentro de la cual incluyen la construcción de las obras por el sistema de administración delegada o a todo costo, de acuerdo a la elección del promotor.

II. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EDIFICACIONES

Realizan corretaje inmobiliario para lo cual definen la política de comercialización del proyecto respectivo y las ventas sobre planos.

III. CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES

Disponen de una amplia trayectoria en la construcción de obras civiles, en especial edificaciones de diversa naturaleza tales como vivienda, comercio e institucional. De acuerdo a los requerimientos del cliente establecen la metodología a aplicar para el desarrollo de las obras.

IV. DISEÑO Y CONSULTORÍA EN PROYECTOS DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA CIVIL

Su experiencia en el diseño arquitectónico y de ingeniería comprende una amplia gama de proyectos a nivel de edificaciones e infraestructura de servicios que abarcan principalmente las áreas de vivienda, equipamiento urbano, infraestructura de transporte y proyectos institucionales de diversa naturaleza. Realizan un diseño integral para garantizar que los proyectos arquitectónicos se articulen de manera completa con las diversas áreas de ingeniería que les corresponde.

V. INTERVENTORÍA EN DISEÑO Y OBRAS CIVILES

Participan en trabajos de interventoría en diseño y obras civiles mediante la aplicación de técnicas de control y supervisión a niveles técnico, administrativo, financiero y ambiental.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Estudios Previos de Cultura Y Clima Organizacional

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (citados por García y Dolan, 1997) consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, se concentraban en lo que sabían hacer y se basaban en una estructura simple y ágil.

García (1987) diseñó un "Modelo para el diagnóstico del clima organizacional", centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa. El instrumento utilizado permite al encuestado expresar sus sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas como por ejemplo: fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resulten altamente negativas, fijar metas para mejorar el ambiente como un todo y tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo y para otros usos.

Otro estudio, el Hosftede (citado por Hunt, 1993) reflejó la influencia de la cultura social en las organizaciones. El eje central de este estudio fue la comparación entre organizaciones norteamericanas y japonesas, concluyendo que ciertos elementos culturales como el individualismo y el consenso eran rasgos característicos de cada cultura. Esto permitió establecer un nuevo concepto, Cultura Organizacional, constituyéndose éste en el factor clave del éxito para las organizaciones.

Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

Valle (1995) establece que la cultura de una organización es "... fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas."(p. 96).

García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33).

Guedez (1998) "la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización." (p. 58).

Serna (1997) "La cultura ... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa" (p. 106).

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los miembros de esta.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Water (citado por Dessler,1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como "... las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura" (p.183).

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que la media forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

El clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados. Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como: (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el stress que pueda sentir el empleado en la organización; (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo; (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones; (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos cinco elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de Investigación

El estudio es descriptivo, este tipo de estudios también pueden ser denominados como estudios transversales, de corte, de prevalencia, etc. Independientemente de la denominación utilizada, todos ellos son estudios observacionales, en los cuales no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad. A su vez sabemos que pueden ser clasificados en transversales y longitudinales. Y se ocupa de un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia espacio-temporal de los elementos culturales en el estilo de CRB SAS. Y el liderazgo gerencial presente en la empresa, para determinar el fortalecimiento de esta cultura organizacional. También.

3.2. Fuentes de Investigación

Primarias

- a. Observación: consiste en identificar el comportamiento de cada una de las personas de la empresa, para identificar sus estilos, creencia, valores etc.
- b. Encuestas: están dirigidas a los empleados de la planta administrativa

Secundarias

- a. INTERNET
- b. *Modelos de cultura organizacional en algunos países
- c. *Importancia de la cultura organizacional en las empresas

3.3. Métodos de Investigación

Investigación Cualitativa

Es el método a través del cual se pueden analizar las entrevistas preliminares y totales del grupo a investigar, además su clasificación gran clasificación que son administrativo y operativo de donde se desprenden los siguientes sub grupos: áreas o departamentos, directivas y gerencia (se tienen en cuenta los socios). Que permitirá observar y contrastar pensamientos, creencias, comportamientos, limitaciones, actitudes y motivaciones.

En las hojas anteriores se encuentran las preguntas de las encuestas a realizar que nos darán elementos importantes para referenciar aspectos relevantes propios de la investigación cualitativa como: estructura con guía, observación participante, profundidad, tormenta de ideas y frustración.

Investigación Cuantitativa

Es el método a través del cual se recolecta información medible por medio de encuestas o cuestionarios, teniendo como objetivo recoger datos, teniendo en cuenta la base de la pregunta, marco teórico y estudios previos. Donde se puede observar a lo largo del trabajo como se puede medir y bajo que parámetros establecerlo, estableciendo una información estadística y numérica que nos permita hacer un análisis y balance para el planteamiento de fortalezas, debilidades y estrategias.

Factores relevantes para medir:

- Entorno laboral
- Recompensa al desempeño
- Procesos de comunicación efectiva
- Interacción entre compañeros y grupos de trabajo
- Percepción del medio que les rodea
- Tendencia a posicionarse o no dentro de la Entidad
- Sistema de estímulos y recompensas

3.4. Población y muestra

3.4.1. Población total

La población total en CRB SAS está conformada por 300 empleados de la planta administrativa y planta operativa distribuidos en los diferentes proyectos que actualmente tiene la empresa a nivel nacional.

3.4.2. Población objetivo

En esta investigación la población en un estudio preliminar está constituida por un total de 120 empleados de los distintos departamentos de la planta administrativa.

3.4.3. Muestra

La muestra consistirá de un total de 40 empleados, que corresponde a dos de los 3 tipos de plantas de personal, correspondientes a administrativos y planeación de obra, se deja por fuera a la planta operativa por ser altamente rotativa y contar con un contrato fijo de poca duración y permanente cambio.

Esta muestra se toma de esta forma para lograr que los encuestados respondan de forma adecuada la encuesta y por su alto grado de conocimiento a las preguntas que se realizan.

Entre los entrevistados se cuentan con personas de los Departamentos financiero, Comercial, Técnico, Diseño, Calidad y Administrativo.

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

N: es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

k: es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

La extensión del uso de Internet y la comodidad que proporciona, tanto para el encuestador como para el encuestado, hacen que este método sea muy atractivo.

K	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
Nivel de confianza	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

e: es el error muestral deseado.

p: es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio.

q: es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

n: es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Para realizar la encuesta de evaluación de la cultura y el clima Organizacional en la Constructora Rodriguez Briñez Sas, tenemos 120 trabajadores (N), en la que queremos una confianza del 75% que determina que k=1.15, deseamos un error muestral del 6% (e) y consideramos que estarán plenamente satisfechos el 80% de la población (p=0.8 y q=0.2), necesitaríamos una muestra de 40 personas.

$$n = \frac{1.15^2 * 0.8 * 0.2 * 120}{(0.06^2 * (120 - 1)) + 1.15^2 * 0.8 * 0.2} = 40$$

3.5. Planteamiento Del Problema

El concepto de cultura y clima organizacional es un tema que sigue ofreciendo respuestas a muchos de los problemas organizacionales, cuando se llega a conocer la naturaleza de la organización, se comprende cómo sus miembros interpretan su realidad y reaccionan ante ella. Tal y como bien lo señala Cruz Teresa (2005).

Actualmente CRB SAS, que es una empresa con una trayectoria con más de 19 años dedicada a 5 áreas de servicio como Estructuración y generación de proyectos en la industria de la construcción, promoción y comercialización de edificaciones, construcción de obras civiles, diseño y consultoría de proyectos de arquitectura e ingeniería civil e infraestructura en diseño y obras civiles; presenta una necesidad de definir la cultura que la distingue, que la identifica, y que, como en toda organización orienta su accionar y modo de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella, esto motivado fundamentalmente a al cumplimiento de los objetivos vitales de la organización .

Se trata de descubrir los aspectos positivos que mantiene la unidad del personal de CRB SAS, o cuales pueden ser otros aspectos que caracterizan a esta organización y/o que se encuentran en el camino para lograr la misión y la visión, dado que el tema de la cultura organizacional es muy complejo así como los elementos que se analizan en su trayectoria, son abstractos y los procedimientos utilizados para su estudio son diversos y cambiantes, a partir de que se realizan todas las actividades encaminadas a ser una visión clara para identificar la cultura organizacional de CRB SAS, de forma que se pueda determinar si realmente existe la necesidad de cambiar, y en caso de que así sea, hacia donde debe orientarse los esfuerzos del cambio. Se puede realizar una descripción de la cultura humana y cultura laboral como organización especializada en el área de la construcción y formar una solución a los siguientes interrogantes:

1.¿Cuáles son las principales presunciones, valores y creencias de los grupos que integra a CRB SAS?

3.6. Objetivos de la Investigación

3.6.1. Objetivo General

Describir la cultura y clima organizacional de CRB SAS para el establecimiento de una estrategia de fortalecimiento del estilo de CRB SAS a través del liderazgo gerencial.

3.6.2. Objetivos Específicos

1. Medir la percepción del clima organizacional al interior de la empresa.
2. Identificar las causas por las cuales las personas no se sienten plenamente satisfechas dentro de la organización.
3. Identificar las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.
4. Diseñar un plan de acción para mejorar y darle continuidad a los objetivos y estrategias de la empresa conducentes a obtener un clima organizacional plenamente gratificante.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1. Conceptos de Cultura

“El concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo(1972), se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Mayo (1972), se interesó por indagar acerca de los factores que inciden en el desempeño del trabajador, llegando a la conclusión que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los aspectos objetivos de la organización.”¹

La cultura es el "conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores y las creencias. La cultura da al hombre la capacidad de reflexión sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. Por ella es como discernimos los valores y realizamos nuestras opciones. Por ella es como el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevos significados y crea obras que lo trascienden". (UNESCO. 1982).

4.2. Concepto de Cultura organizacional

“Así, la cultura de un grupo define su ubicación dentro del contexto de la organización. Como los empleados comparten el mismo **entorno laboral** y se comunican continuamente entre sí, el conjunto de reglas y principios de sus grupos poseen rasgos comunes, pero con algunas variaciones. En el contexto de una determinada organización, sus diferentes culturas pueden tener mucho en común, por tanto se puede hablar de una cultura organizacional y de subculturas. Igualmente, la cultura organizacional se ha concebido como un factor que ejerce influencia sobre el comportamiento individual y colectivo; se refiere a los valores, normas y convicciones que comparten los individuos dentro de una organización, generando el ambiente en que estos desarrollan su trabajo. La cultura, que

¹ García Álvarez Claudia María, *Una Aproximación al Concepto de Cultura Organizacional*, página 164, Universidad Piloto, Universidad Javeriana, recuperado el 14 de noviembre de 2012 en <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>

puede caracterizar a la entidad como un todo, o en particular a alguna de sus dependencias, afecta todo lo que sucede dentro de dicha entidad”².

Otra apreciación sobre el tema de cultura organizacional, hace referencia a “el problema de la definición de la cultura organizacional derivandose por el hecho que el concepto de organización en sí es ambiguo. No podemos empezar con algo como "fenómeno cultural” y luego utilizar este como prueba de la existencia de un grupo. En primer lugar debemos especificar que un determinado conjunto de personas ha tenido la suficiente estabilidad y común historia que ha permitido una forma de cultura. Esto significa que algunas organizaciones no tienen una cultura general porque ellos no tienen una historia común o algunos de sus miembros tienen otro o diversos volúmenes de negocios. Otras organizaciones pueden tener "fuertes" culturas a causa de una larga historia compartida que les ha permitido compartir importantes e intensas experiencias (como en una unidad de combate). Pero el contenido y fuerza de una cultura tiene que ser determinado empíricamente. No puede suponerse a partir de la observación de la superficie de los fenómenos culturales”³.

“La cultura es lo que un grupo aprende durante un periodo de tiempo y que como tal grupo resuelve sus problemas de supervivencia a nivel externo e interno. Tal aprendizaje es a la vez un programa cognitivo conductual, y un proceso emocional. Extrapolando más lejos de una visión funcionalista o antropológica, el nivel más profundo de la cultura será entonces lo cognitivo en la medida en que las percepciones, lenguaje, pensamientos y procesos que un grupo trata de compartir serán los factores determinantes de los sentimientos, actitudes y la conducta manifiesta de los miembros”⁴.

² Departamento Administrativo de la función pública, *Cultura Organizacional*, página 16, recuperado el 25 de noviembre de 2012 en: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Cultura%20Organizacional.pdf>

³ Edgar H. Schein, *Organizational Culture*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, página 111, recuperado el 25 de noviembre de 2012 en: <http://www.machon-adler.co.il/readers/reader56.pdf>

⁴ Edgar H. Schein, *Organizational Culture*, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, página 111, recuperado el 25 de noviembre de 2012 en: <http://www.machon-adler.co.il/readers/reader56.pdf>

Componentes⁵:

1. Autonomía individual: Se refiere al grado de responsabilidad, independencia y oportunidad de ejercer la iniciativa que poseen los empleados dentro de la organización.
2. **Estructura organizacional**: La cual determina la medida en que las reglas, regulaciones y supervisión directa son usadas para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.
3. **Apoyo**: El grado de cordialidad y respaldo dado por los líderes a sus colaboradores.
4. **Identidad**: Medida en que los miembros se identifican con la entidad en su conjunto, más que con su particular grupo de trabajo o campo de experiencia profesional.
5. **Recompensa al desempeño**: Grado en que el sistema de estímulos e incentivos de la entidad se basa en criterios objetivos para valorar el desempeño laboral de las personas.
6. Tolerancia del conflicto: Nivel de conflicto que se da en la **interacción entre compañeros y entre grupos de trabajo**, así como la disposición para ser abierto y honesto ante las diferencias.
7. Tolerancia al riesgo: Capacidad de los empleados para no inmovilizarse y enfrentar con altas probabilidades de éxito las situaciones de incertidumbre que se les presenten.
8. **Valores**: Se refieren a las creencias permanentes que poseen los empleados respecto del mayor grado de aceptación y estimación de un comportamiento o de un determinado estilo de vida, en relación con otro comportamiento o estilo de vida diferente.
9. **Ritos y ceremonias**. Son tipos de comportamiento o actividades formales, planeadas, con objetivos predeterminados, realizados por las personas en lugares especiales y momentos señalados. Estos llevan implícitos juegos de palabras y acciones creadas antes de darse el ritual en sí mismo. En estos actos rituales se genera la solidaridad de grupo, pues los participantes dejan su individualidad para pasar a formar parte de la comunidad.
10. **Mitos**: Se refieren a los relatos o historias narrativas, repetidos permanentemente, que hace un grupo acerca de su creación o comienzos y los hechos extraordinarios que incidieron sobre sus antecesores; contienen la filosofía organizacional. Son historias idealizadas y concordantes con los valores de la organización.
11. **Tradición y comportamiento**: la cultura de una organización, en esencia, es el resultado de la historia y de los valores de la organización. Las actuales creencias,

⁵ Departamento Administrativo de la función pública, *Cultura Organizacional*, página 17, recuperado el 25 de noviembre de 2012 en: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Cultura%20Organizacional.pdf>

costumbres y maneras generales de hacer las cosas dentro de una organización se deben en gran parte a la tradición, a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito alcanzado con tales acciones. A través del tiempo, las organizaciones también desarrollan estándares de lo correcto y lo incorrecto. Transmitidos a través de diferentes administraciones, estos estándares guían a los empleados en una variada gama de aspectos, como, por ejemplo, el vestido para ir al trabajo, cómo dirigirse a los jefes y el grado de «chismes» entre los trabajadores.

Existen una serie de parámetros por los cuales se debe regir el grupo en el desarrollo de la cultura en la organización⁶:

- **Procesos de comunicación efectiva.**
- La forma de definir su campo de acción y los criterios de aceptación de sus miembros.
- La forma de administrar su autoridad, el poder, el status y sus demás recursos.
- La dinámica y normas de sus relaciones interpersonales, determinando el clima dentro del mismo grupo.
- Su **sistema de estímulos y recompensas.**
- La forma de actuar frente a lo imprevisible.
- Aquellos eventos que los miembros manejan a partir de su ideología, religión y creencias.
- La visión que se haya definido para la entidad es uno de los aspectos altamente significativos que incide en la formación de la cultura organizacional, pues ella define en gran parte la forma de actuar de la organización frente a los problemas de adaptación que se le puedan presentar. La visión también establece los patrones de comportamiento organizacional definiendo las relaciones de trabajo y las normas de conducta.

“La cultura organizacional actúa especialmente sobre dos aspectos del grupo: la resistencia de sus miembros al cambio y su **percepción del medio que les rodea.** En relación con el primer aspecto, se puede afirmar que, en la cultura organizacional, los principios, valores y supuestos (niveles intermedio y profundo de la cultura) son los más estables, los que más se mantienen a través del tiempo, aceptan pocas variaciones y presentan más resistencia al cambio. Para comprender la resistencia al cambio, debe reconocerse que una organización se comporta como un sistema social, es decir como una agrupación de personas, con todas sus complejidades y quienes interactúan de múltiples maneras.

⁶ Departamento Administrativo de la función pública, *Cultura Organizacional*, página 19, recuperado el 25 de noviembre de 2012 en: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Cultura%20Organizacional.pdf>

En dicha interacción se involucran todos los miembros del grupo, las relaciones que se dan entre ellos y a su vez la relación de estos con su medio ambiente externo. Es difícil comprender las relaciones que se dan entre las personas dentro de un sistema social, puesto que su interacción se caracteriza por ser dinámica, es decir que lo que hace uno de sus miembros afecta de manera directa o indirecta lo que hacen los demás, pero independientemente del grado de incidencia de las acciones, todos los miembros del grupo se ven afectados por ellas, porque son mutuamente interdependientes. Así, los integrantes de una organización deben ser conscientes del medio ambiente que caracteriza a su sistema social y de la influencia que ese ambiente ejerce sobre los demás.

Es característico, igualmente, que una organización, como sistema que es, oriente sus acciones hacia la búsqueda del equilibrio en las relaciones que se dan entre las personas que interactúan dentro de ella, el cual tiende a mantenerse, a pesar de su dinámica permanente, gracias a que sus características esenciales no cambian”⁷.

Funciones de la Cultura Organizacional⁸:

1. Proporcionar a sus miembros identidad como organización, es decir que promueve en la entidad el desarrollo del compromiso y el sentido de pertenencia de sus empleados, generando interés por permanecer y mantenerse formando parte de dicha entidad.
2. Facilitar el compromiso colectivo, función que puede cumplir la cultura organizacional cuando dentro de la entidad se hace un manejo adecuado de los diferentes procesos en el área de talento humano, entre ellos cuando el sistema de compensación y estímulos es equitativo en relación con los aportes del empleado y se encuentra dentro de los promedios de las entidades con características similares.

⁷ Departamento Administrativo de la función pública, *Cultura Organizacional*, página 21-22, recuperado el 25 de noviembre de 2012 en:
<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Cultura%20Organizacional.pdf>

⁸ Departamento Administrativo de la función pública, *Cultura Organizacional*, página 24 - 25, recuperado el 25 de noviembre de 2012 en:
<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Cultura%20Organizacional.pdf>

3. Fomentar la estabilidad de la relación entre las personas cuando la entidad da a conocer de manera detallada, sus expectativas respecto de la calidad y cantidad de los aportes de sus empleados.

4. Moldear la conducta de sus miembros al ayudarlos a reconocer, aceptar y comprender su medio ambiente, es decir, que les permite conocer el porqué de sus decisiones y la dinámica organizacional característica que de ellas se deriva.

4.3. Conceptos de Clima organizacional

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, pues fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960. Y es tal vez por esa juventud que de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan elaborar una clara definición y distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo, esto ha llevado a que los investigadores se hayan circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel que juega el clima en el desarrollo de la organización. En lo que sí se visualiza un consenso es en expresar que el clima organizacional tiene efectos sobre los resultados individuales debido a su impacto sobre el empleado, de acuerdo a su percepción.

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Según Sudarsky (1977) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

4.4. Modelo de Análisis Medición de la Cultura Y Clima Organizacional

4.4.1. Instrumento Para el Diagnóstico del Clima Organizacional - Mónica García Solarte Y Álvaro Zapata Domínguez

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

El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento. Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

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

Después de revisados los diferentes instrumentos o herramientas de clima organizacional, la pregunta que sigue es cómo una organización define cuál de los cuestionarios que existen es el que mejor se adapta a las necesidades de su organización. Para ello es importante tener en cuenta algunos de los siguientes aspectos definidos por Altmann (2000): el alcance de la información incluida dentro del cuestionario, las características del ambiente que se desea medir, que el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación, la flexibilidad de la encuesta y su adaptación al medio ambiente laboral y su aplicación en toda la organización o en un área específica.

Para realizar un diagnóstico de clima organizacional lo más objetivo posible, es conveniente garantizar la independencia entre el investigador y el objetivo del estudio, con el fin de minimizar el sesgo tanto en el diagnóstico como en las conclusiones del estudio. Otro aspecto que se debe garantizar es el anonimato del encuestado y la confidencialidad del proceso para así garantizar la mayor sinceridad posible en la respuesta.

Adicionalmente, es importante dar retroalimentación a los empleados de los resultados obtenidos de la encuesta y mostrar los caminos de mejoramiento a fin de la percepción que ellos tienen de su empresa. (Solarte, 2009).

Los factores propuestos y su área de conceptualización son los siguientes:

1. **Imagen corporativa:** Conocimiento de los objetivos, principios y valores, visión y misión de la empresa
2. **Estructura organizacional:** Aspectos relacionados con las normas de la institución, la autoridad, la responsabilidad, la distribución del trabajo y las relaciones con las demás áreas de la empresa.
3. **Condiciones de trabajo:** Percepción de la comodidad y seguridad del sitio de trabajo y de contar con las herramientas necesarias para el logro de una buena labor.
4. **Liderazgo:** La forma como se percibe la relación con los superiores y el tipo de comunicación existente (VILLAMIZAR, 2007).

4.4.2. Dimensiones del Instrumento de Medición

El instrumento es un formulario que consta de 27 dimensiones: Misión, Plan Estratégico de Desarrollo, Estructura Organizacional, Comunicación Participativa, Infraestructura, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Inducción y Capacitación, Reconocimiento, Motivación, Compensación, Desarrollo Personal y Profesional, Higiene y Salud Ocupacional, Evaluación del Desempeño, Autoevaluación, Socialización, Balance Vida-Trabajo, Ética, Normas, Procesos y Procedimientos, Libre Asociación, Solución de Conflictos, Identidad, Grupos Informales, Trabajo en Equipo e Información⁹.

4.4.3. Conceptualización de las Variables

- *Proyecto formal de empresa o proyecto institucional*

Es una declaración formal de los objetivos de negocio, recogidos por escrito en un documento, que desarrolla, sistematiza e integra las actividades, estrategias de negocio, análisis de la situación del mercado y otros estudios que son necesarios para que una idea de negocio se convierta en una empresa viable, y en el cual se recoge la idea de rentabilidad del negocio.

⁹ El anexo No. 1 presenta el instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima organizacional (diagnostico), elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007).

- ***Estructura organizacional***

Es la organización de cargos y responsabilidades que deben cumplir los miembros de una organización; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y plan de empresa.¹⁰

- ***participación***

Participar es tomar parte, estar presente en la toma de decisiones, ser parte del éxito o del fracaso de esas mismas decisiones, gozar o sufrir los alcances finales, sentir la empresa como parte integral de mi ser, etc. Los colaboradores de la empresa, sin importar su nivel, son eslabones que conforman la gran cadena de la organización. Todos los eslabones son importantes y no debemos de hecho considerar, que existan eslabones sin importancia, e incluso ignorarlos como tales.

- ***Instalaciones y elementos de trabajo***

La caracterización del puesto de trabajo para lograr determinar la repercusión de todos los factores que conforman el mismo, que en virtud de su eficacia permitan una eficiente productividad. Los objetivos fundamentales de la protección física en las instalaciones son mantener un ambiente seguro para el personal que allí se desempeña; así como también proteger los activos, la continuidad operacional y la propiedad intelectual.

- ***Holismo y sinergia***

Como adjetivo, holística significa una concepción basada en la integración total frente a un concepto o situación. Y Sinergia se refiere a la acción de dos (o más) causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. La encontramos también en biología, cuando se refiere al concurso activo y concertado de varios órganos para realizar una función. Integración de partes para conseguir un todo.

- ***Liderazgo***

Liderazgo es el proceso de influencia en las personas para lograr las metas deseadas. para ser un buen líder sí requiere carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, arrojo, imparcialidad, ser innovador, simpatía, cerebro y sobre todo mucho

¹⁰ RECUPERADO EL 14 DE MAYO DE 2013 EN:
<http://www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml>

corazón para poder dirigir un grupo de personas de las naciones unidas y lo sigan por su propia voluntad, motivándolos, estimulándolos y así alcanzar las metas deseadas, y que cada quien sí sienta satisfecho y del tenga la sensación de ganancia y no de pérdida.

- ***Toma de decisiones***

Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial (utilizando metodologías cuantitativas que brinda la administración). La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

- ***Trabajo gratificante***

Esfuerzo personal para la producción y comercialización de bienes y/o servicios con un fin económico, que origina un pago en dinero o cualquier otra forma de retribución. Es una parte o etapa de una obra de un proyecto para la formación de un bien de capital. Labor, deber, relación y responsabilidad que debe realizarse para el logro de un fin determinado y por el cual se percibe una remuneración.

- ***Desarrollo Personal***

Según Brito Challa, especialista en relaciones humanas, el desarrollo personal es "una experiencia de interacción individual y grupal, a través de la cual los sujetos que participan en ella desarrollan y optimizan habilidades y destrezas para la comunicación abierta y directa, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones". Esto permite que el individuo conozca más, no sólo de sí mismo, sino también de sus compañeros de grupo con el objeto de crecer y ser más humano.

El desarrollo organizacional ha sido definido como "un conjunto de intervenciones del que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado."(Robbins, 2000:642.).

- ***Relaciones interpersonales***

Las relaciones interpersonales son aquellas que realizamos día a día, al comunicarnos con nuestros semejantes. Por ejemplo: desde que nos levantamos y saludamos a mamá o a papá ya estamos teniendo relaciones interpersonales. Las relaciones interpersonales son de mucha importancia en la vida del ser humano, ya que para conocer que piensan las demás personas debemos comunicarnos ya sea de forma oral, escrita o gestual. Uno de los

principales. Una de las principales causas por las que nos comunicamos es la necesidad de dar a conocer nuestro punto de vista.¹¹

- ***Calidad del servicio al cliente interno***

Satisfacer, de conformidad con los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se nos contrato. La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que entregamos. El grado de satisfacción que experimenta el cliente por todas las acciones en las que consiste el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances. Esto se debe reflejar en el cliente interno, que es estos son operarios, administrativos, gerencia media, proveedores de materia prima etc., y son en gran medida los responsables de la calidad que como organización ofrecemos a los clientes externos.

- ***Solución de conflictos de intereses***

La resolución de los conflictos es la exploración de los medios por los cuales conflictos y controversias pueden solucionarse. Para muchas personas, conflicto es sinónimo de violencia. Pero la violencia, en realidad, sólo es una de las numerosas respuestas posibles a un conflicto.

Los procedimientos de solución de conflictos se pueden definir como los medios de solución que cada sociedad articula para resolver las controversias laborales. Se trata de una cuestión que cada sociedad resolverá atendiendo al sistema político que exista, atendiendo también a la tradición de intervención estatal en las relaciones laborales que haya o a la finalidad que pretenda potenciar o no la negociación colectiva.

- ***Libertad de expresión***

La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales.

¹¹ RECUPERADO EL DIA 14 DE MAYO DE 2013 EN:

<http://relacionesinterpersonales.bligoo.com.co/definicion-de-relaciones-interpersonales#.UZRQsLVLOHQ>

- ***Estabilidad Laboral***

La estabilidad laboral consiste en el derecho que un trabajador tiene a conservar su puesto de trabajo, de no incurrir en faltas previamente determinadas o de no acaecer en circunstancias extrañas.

Ciertamente, la estabilidad laboral garantiza los ingresos del trabajador en forma directa, lo que permite satisfacer las necesidades del núcleo familiar y garantizar los ingresos de la empresa, ya que trabajadores adiestrados y expertos, integrados con la empresa, brindarán índices satisfactorios de producción y productividad, redundando no sólo en beneficio del trabajador y del empleador, sino también del desarrollo orgánico-económico-social, con logros a la obtención de la armonía y la paz social y laboral.¹²

- ***Reconocimiento***

Ariana Rivas (2012), al respecto nos aporta, que el reconocimiento es una herramienta que debe estar integrada en el ámbito empresarial, en vista que está demostrado que significativamente la autoestima, la asertividad, el rendimiento y el desempeño; contribuyendo en el logro de climas organizacionales positivos, mejoras en el trabajo en equipo y por ende, en el funcionamiento de la empresa orientado a la calidad y productividad. Considérese que el desempeño eficaz de los miembros de toda organización, será el producto no solo del potencial de estos para llevar a cabo sus funciones, sino además del grado de motivación y satisfacción laboral que posean.

- ***Salario***

Constituye SALARIO no solo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentaje sobre ventas y comisiones.

La administración de sueldos y salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

1. los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios;

¹² RECUPERADO EL 14 DE MAYO DEL 2013 EN:

http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=2872&Itemid=90

2. los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.
3. El equilibrio interno se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos.
4. El equilibrio externo se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de salarios.

- ***Normas y Reglamentos***

Las normas son las reglas que deben seguir las personas para que la sociedad pueda llevarse bien entre sí, a las que se deben ajustar las conductas, tareas y actividades del ser humano. El sistema de normas, reglas o deberes que regula las acciones de los individuos entre sí es lo que llamamos moral.

Un reglamento es una norma jurídica de carácter general dictada por la Administración pública y con valor subordinado a la Ley. a aprobación corresponde tradicionalmente al Poder Ejecutivo, aunque los ordenamientos jurídicos actuales reconocen potestad reglamentaria a otros órganos del Estado.

- ***Evaluación del desempeño***

Es una herramienta de gestión que permite integrar el desempeño del servidor público dentro de la misión institucional y su función social con el fin de generar un valor agregado a la entidad a través del desempeño efectivo de los compromisos laborales y comportamentales.

Creada con el fin de suministrar información, basada en evidencias que demuestren las competencias del servidor, con el propósito de orientar la toma de decisiones relacionadas con la permanencia en el servicio y las acciones de mejoramiento individual e institucional.

Los Planes de Mejoramiento Individual son un elemento del Modelo Estándar de Control Interno MECI 1000:2005 que pretende evidenciar como el mejoramiento a nivel individual aporta al mejoramiento de los procesos y de la organización en su totalidad.

- ***Comunicación y Retroalimentación***

La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas

tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento.

- ***Selección e inducción***

La selección es el proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar. Buscar la gente competente para la competencia adecuada, es decir, buscar la gente idónea para el puesto idóneo.

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque esta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

La inducción es informar a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo con la empresa, en el conocimiento de la empresa.

- Inducción en el departamento de personal
- Inducción en el puesto
- Ayudas técnicas

- ***Identidad e imagen de la organización***

Según Capriotti (2009) la imagen de empresa es la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la información. La imagen no es una falsificación de la identidad, sino que creaciones del público y no hay nada más real que una creencia. Por otro lado la identidad corresponde a la representación mental de una organización consigo misma, según las experiencias adquiridas.

Podemos definir la IMAGEN CORPORATIVA como el proceso de construcción social de la identidad de una organización – atendiendo a sus rasgos, características y valores – que hace posible que ésta llegue al público con un estilo y una personalidad única y coherente.

- ***Celebraciones y ceremonias***

Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la empresa.

- ***Grupos informales y uso del tiempo libre***

Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, organización o institución, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros.

- ***Valores***

Los valores representan convicciones básicas (Robbins, 1999:132) de que “un modo específico de conducta o una finalidad de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta opuesto o a una finalidad de existencia conversa” (Rockeach, 1973:5). Lo anterior ayuda a soportar el hecho de que “los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones y porque influyen las percepciones personales”. (Robbins, 1999:132).

5. PRESENTACION DE LOS DATOS EMPIRICOS

El instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007).

El formulario que se aplicó como instrumento de recolección de datos, consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la empresa, organización o institución y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente.

En la segunda pregunta, indica, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si el encuestado considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, las puede indicar en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta el entrevistado deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la empresa, organización o institución.

En el procesamiento y análisis de datos se utilizarán los dos enfoques de la estadística; el descriptivo para resumir en forma concisa la información con que se cuenta, es decir, se encarga de la caracterización de los datos, ya sea mediante, graficas, cuadros, diagramas etc.; estos datos se estimaron utilizando el software IBM SPSS Statistics 19.

5.1. Perfil General

Con los 25 factores que se utilizaron en el modelo definido se utilizó una escala entre cero y diez, el cual da una excelente y clara idea inicial sobre el estado del clima de la organización. Si es 0 (cero), el Clima organizacional es nada gratificante y si es 10(diez), el clima organizacional el plenamente gratificante.

Cuadro No. 1 Valoración del clima organizacional de acuerdo a la calificación obtenida.

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA
10	EXCELENTE
9,0 - 9,9	MUY BUENO
8,0 - 8,9	BUENO
6,0 - 7,9	ACEPTABLE
4,0 - 5,9	MALO
0,0 - 3,9	PESIMO

En donde la calificación *aceptable, buena, muy buena y excelente* corresponde al grado de fortaleza de la dimensión evaluada y las calificaciones *malo y pésimo* corresponden al grado de debilidad del mismo.

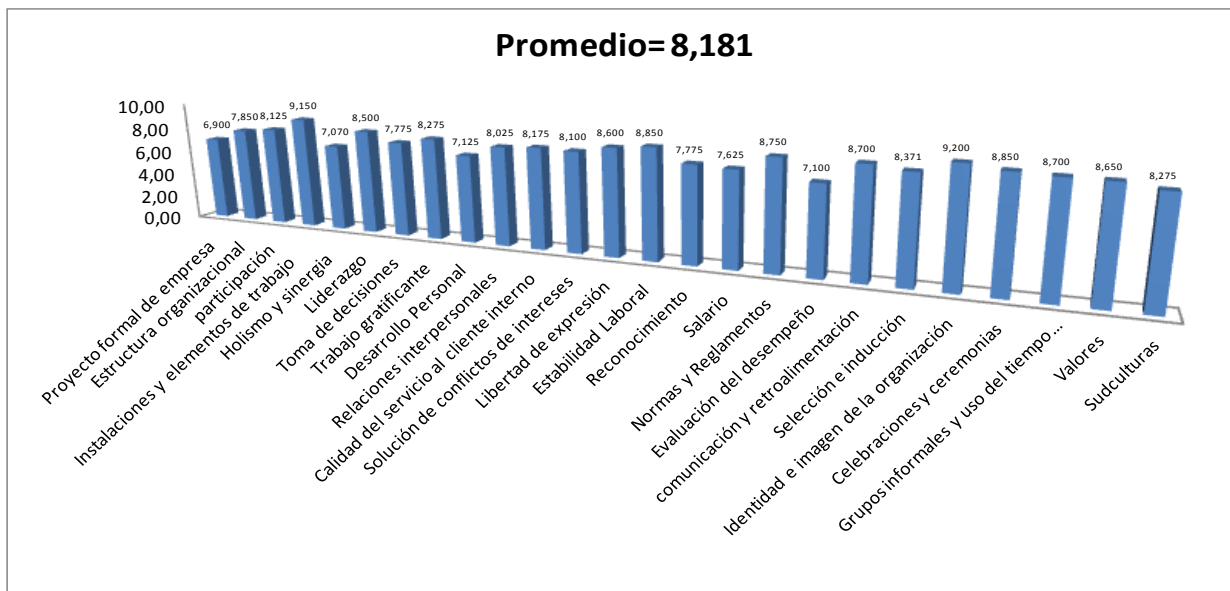
El promedio de promedios es decir la suma de los 25 promedios obtenidos por cada uno de los factores, dividido por 25, nos da la ubicación precisa del clima organizacional en el continuo:

Clima organizacional nada gratificante 0 _____ Clima Organizacional 10 plenamente gratificante

Cuadro No. 2 Perfil General Por Dimensión Clima Organizacional

VARIABLES		PERFIL GENERAL		
		MEDIA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
1	<i>Proyecto formal de empresa o proyecto institucional</i>	6,9	10	2,4760
2	<i>Estructura organizacional</i>	7,85	10	2,5032
3	<i>Participación</i>	8,125	10	1,4944
4	<i>Instalaciones y elementos de trabajo</i>	9,15	10	2,9905
5	<i>Holismo y sinergia</i>	7,07	10	2,3094
6	<i>Liderazgo</i>	8,5	10	2,7221
7	<i>Toma de decisiones</i>	7,775	10	2,4178
8	<i>Trabajo gratificante</i>	8,275	10	3,4729
9	<i>Desarrollo Personal</i>	7,125	10	2,5469
10	<i>Relaciones interpersonales</i>	8,025	10	2,3082
11	<i>Calidad del servicio al cliente interno</i>	8,175	10	2,6583
12	<i>Solución de conflictos de intereses</i>	8,1	10	1,9974
13	<i>Libertad de expresión</i>	8,6	10	1,8474
14	<i>Estabilidad Laboral</i>	8,85	10	2,5569
15	<i>Reconocimiento</i>	7,775	10	2,6476
16	<i>Salario</i>	7,625	10	1,9182
17	<i>Normas y Reglamentos</i>	8,75	10	3,2090
18	<i>Evaluación del desempeño</i>	7,1	10	2,2555
19	<i>comunicación y retroalimentación</i>	8,7	10	1,9960
20	<i>Selección e inducción</i>	8,371	10	1,7716
21	<i>Identidad e imagen de la organización</i>	9,2	10	2,3375
22	<i>Celebraciones y ceremonias</i>	8,85	10	2,0780
23	<i>Grupos informales y uso del tiempo libre</i>	8,7	10	1,9683
24	<i>Valores</i>	8,65	10	2,5619
25	<i>Subculturas</i>	8,225	10	2,8800
	Promedio General	8,1810		

En el cuadro N. 1, que provee la estadística descriptiva de todas las variables explicativas utilizadas. Para el análisis se presenta la media, moda y desviación estándar, para cada variable utilizada.



Según el resultado que dio el promedio, de 8,181, en la empresa *Constructora Rodríguez Briñez Sas*, este dato indica que el grado de clima organizacional es plenamente gratificante, dada la valoración según la calificación que se le ha dado, el clima organizacional se encuentra en la escala de BUENO, las personas que desempeñan cargos distintos han manifestado según la encuesta implementada, sentirse en un ambiente laboral satisfactorio.

5.1.1. Ubicación de la variable en el continuo del clima organizacional

El formulario que se utilizó, se le aplicó a 40 trabajadores, que se distribuyen en las distintas áreas de la empresa, el formulario consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional. Elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007).

Para analizar la información que se recolectó, en la primera pregunta correspondiente a cada factor, las personas encuestadas realizaron una evaluación cuantitativa de cada factor dentro de un continuo particular y en una escala entre cero y diez.

Se elaboraron gráficos de frecuencia en forma de círculos y utilizar una escala cualitativa para agrupar los datos. Entre 0 y 3.99 pésimo, entre 4.0 y 5.99 malo, entre 6.0 y 7.99 aceptable, entre 8.0 y 8.99 bueno, entre 9.0 y 9.99 muy bueno y 10.0 excelente. Esto se realizó empleando el paquete estadístico SPSS.

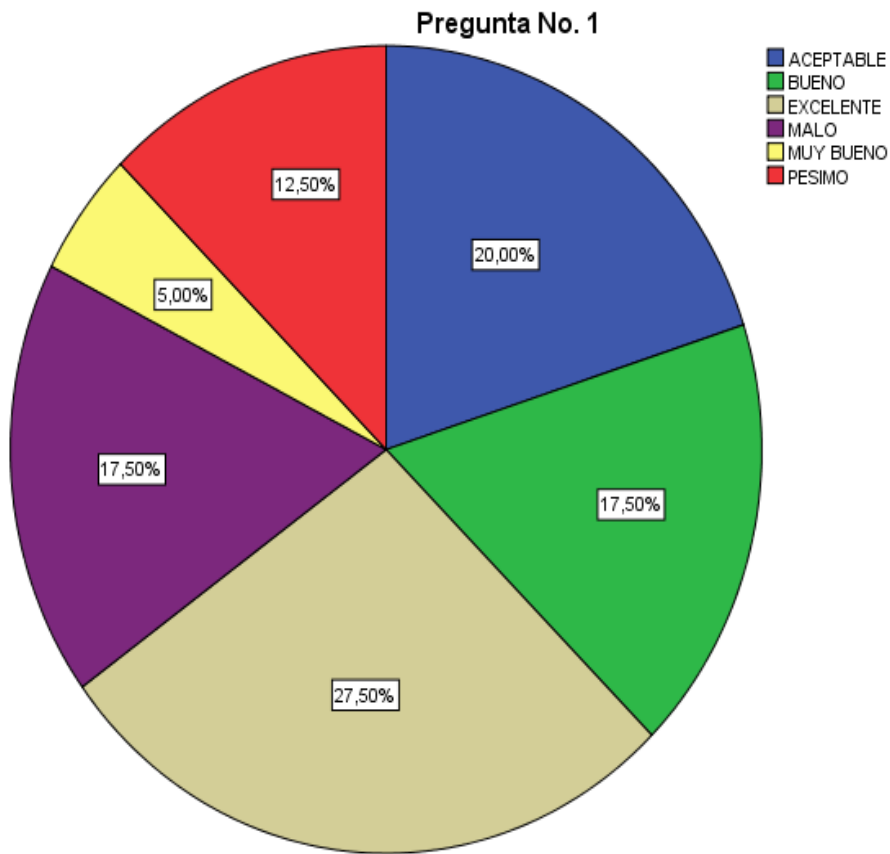
A continuación se muestra el análisis de los resultados.

5.2. Proyecto formal de empresa o proyecto institucional

5.2.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p.1

Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, organización o institución?

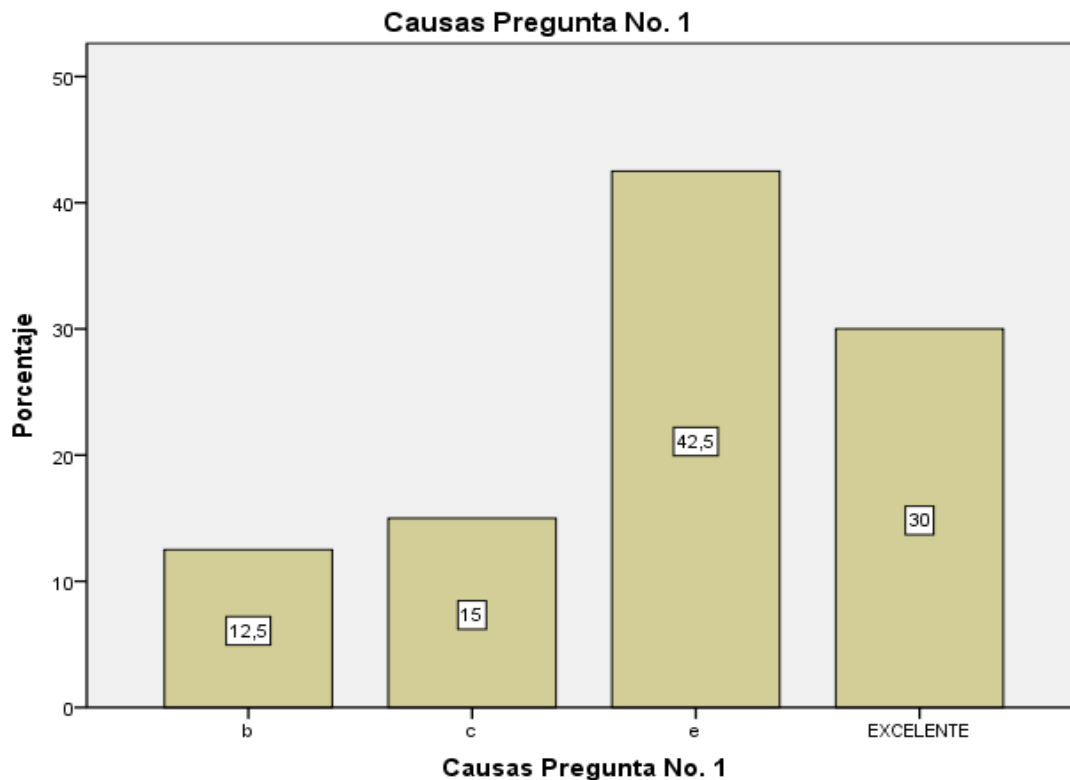
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	1	2,5%	0
1	3	7,5%	3
2	0	0,0%	0
3	1	2,5%	3
4	1	2,5%	4
5	6	15,0%	30
6	4	10,0%	24
7	4	10,0%	28
8	7	17,5%	56
9	2	5,0%	18
10	11	27,5%	110
Total	40	100,0%	6,9



Según nos indica la tabla el 27,50% que corresponde a 11 personas, tienen un alto grado de conocimiento de la misión, visión, objetivos y políticas de la empresa, el 22,5% corresponde a 9 personas que lo consideran entre bueno y muy bueno, el 20% que corresponde a 8 personas lo considera aceptable y el 30% que corresponde a 12 personas lo considera entre malo y pésimo. Los empleados de la empresa no tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos de esta, y los pocos que la tienen, no la reconocen. Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 6,9%, este dato indica que el grado de clima organizacional es aceptable.

5.2.2. Análisis de la Identificación de las causas p.1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	b	5	13%	13%	13%
	c	6	15%	15%	28%
	e	17	43%	43%	70%
	EXCELENTE	12	30%	30%	100%
	Total	40	100%	100%	0%



Según la identificación de las causas en cuanto a proyecto formal de la empresa o proyecto institucional, se observa que el 30% de los trabajadores se sienten plenamente satisfechos con una puntuación de excelente. También se encontró que la causa más identificada por los encuestados es la E (Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente), con un 42,5%. Acompañada de manifestar que la información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara y nunca, ni aún en el período de inducción, le han informado al respecto.

La empresa ha cumplido con la obligación de informar sobre la visión, la misión, las

estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, los empleados descuidados y no les interesa conocer la proyección formal de la empresa.

5.2.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p.1

Según los empleados algunas de las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son:

- ✓ deberían de ser recordados con más frecuencia a todo el personal, no solo en la inducción.
- ✓ hacer programas de retroalimentación sobre estos temas.
- ✓ lo que se debería de implementar para que el empleado conozca más sobre este tema, hacer programas de retroalimentación, charlas etc.
- ✓ socializar con frecuencias en capacitaciones permanentes
- ✓ motivar al personal con métodos prácticos el conocimiento profundo de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias
- ✓ realizar la adecuada inducción al momento de entrar donde se dejen claras las políticas de la empresa
- ✓ organizar unos plegables informativos para darlos a conocer
- ✓ tener más en cuenta al personal de álamos para estas actividades y/o capacitaciones e inducción de temas.
- ✓ informarnos por este medio o físico, las políticas de la empresa.
- ✓ implementar charlas donde se puedan recalcar estos temas y que en el momento de ingresar a la empresa se le dé a conocer la visión y misión de la empresa pro falta de tiempo
- ✓ informar de una forma dinámica y eficaz más capacitación para los empleados en general.
- ✓ publicarlas en un lugar visible y que sea llamativo para poderlo leer a menudo.
- ✓ falta de motivación por parte de la empresa,
- ✓ cuando ingrese a la constructora no tuve una inducción, y me toco investigar sobre las políticas de la empresa e ir aprendiendo poco a poco.

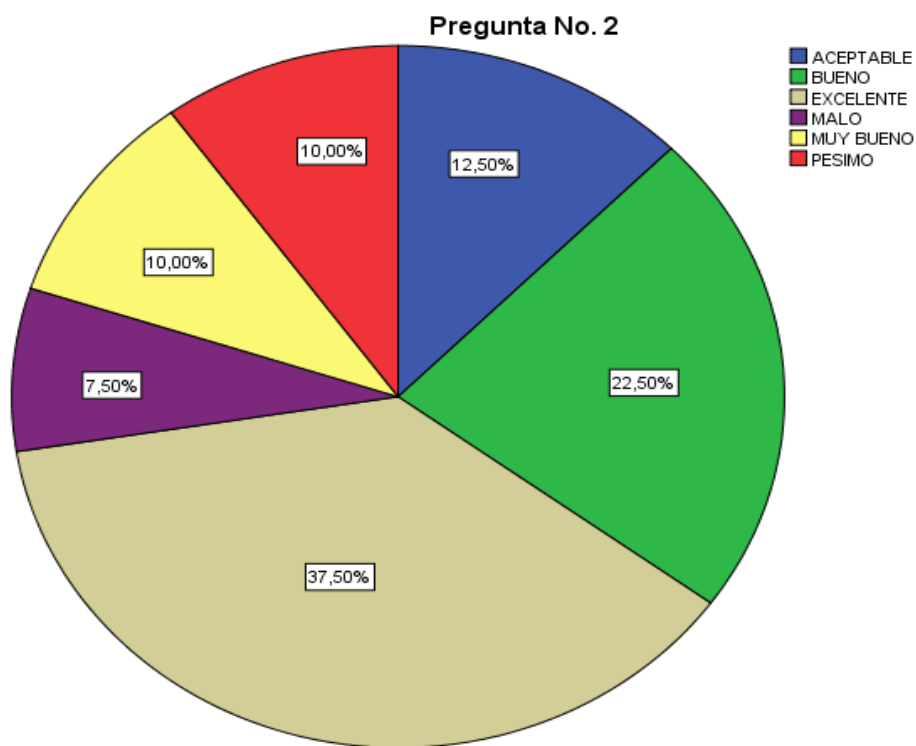
Los empleados manifiestan en general soluciones sobre socializar los tema más frecuentemente lo que ayudaría al sentido de pertenencia de los empleados, mayor divulgación, recordar con mayor frecuencia al personal. También socializarlos con el personal para lograr mayor compromiso. En general las soluciones las tiene que implementar la empresa según los empleados.

5.3. Estructura Organizacional

5.3.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p.2

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

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	0	0,0%	0
1	1	2,5%	1
2	1	2,5%	2
3	2	5,0%	6
4	0	0,0%	0
5	3	7,5%	15
6	3	7,5%	18
7	2	5,0%	14
8	9	22,5%	72
9	3	7,5%	27
10	16	40,0%	160
Total	40	100,0%	7,85



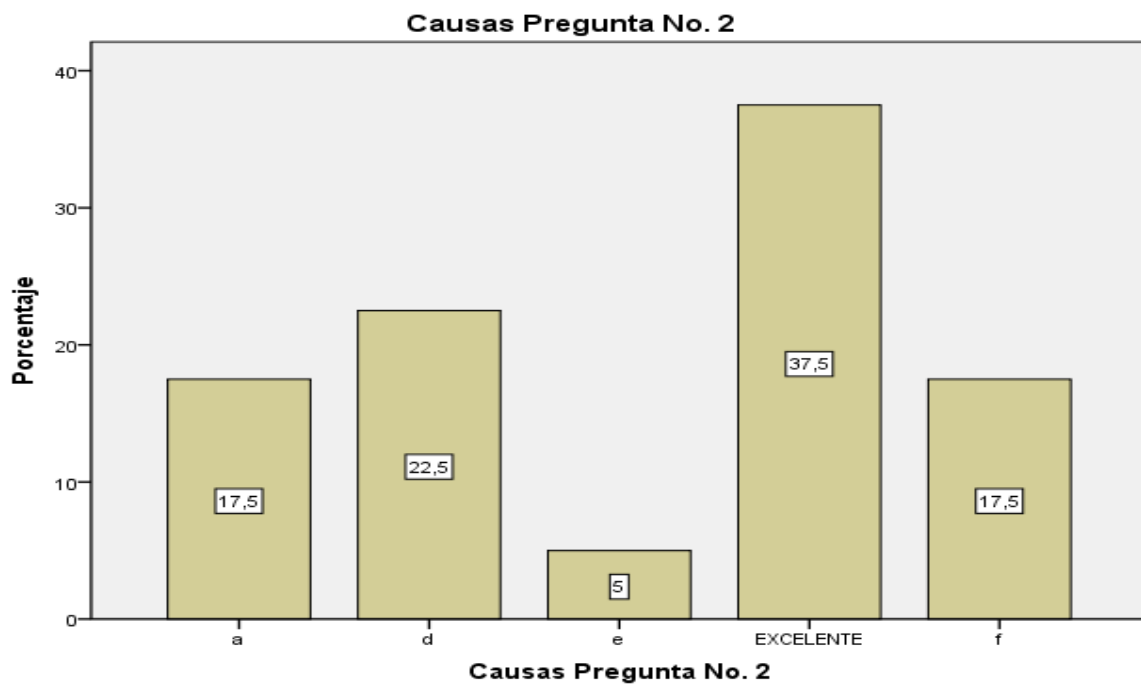
Según nos indica la tabla el 37,50% que corresponde a 15 personas considera que la estructura organizacional permite la integración de individuos y grupos, además de la agilización de procesos para alcanzar los objetivos y estrategias, el 32.50% que corresponde a 13 personas lo considera entre bueno y muy bueno, el 12.50% que corresponde a 5 personas lo considera aceptable y el 17.50% que corresponde a 7 personas lo considera entre malo y pésimo. Los trabajadores consideran que la empresa no les brinda una integración entre ellos, siendo la estructura organización débil, ya que el 62.5%. Manifiesta que la empresa tiene lunares en su estructura organizativa.

Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 7.85%, este dato indica que el grado de clima organizacional es aceptable.

5.3.2. Análisis de la Identificación de las causas p.2

Causas Pregunta No. 2

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a	7	18%	18%	18%
d	9	23%	23%	40%
e	2	5%	5%	45%
EXCELENTE	15	38%	38%	83%
f	7	18%	18%	100%
Total	40	100%	100%	0%



Respecto a las causas sobre la estructura organizacional de la empresa, el 37.5% de los trabajadores califican como excelente la estructura organizacional de la empresa. También se observa que entre las más significativas son la E) a las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones y D) no se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas, esto manifestado por los empleados con un 22,5% cada una de las causas. Entendiéndose que La estructura organizacional no permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos de la empresa. En conclusión no existe una eficiente y organizada estructura organizacional en la empresa.

5.3.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p.2

Estas son soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son:

- Brindar respaldo para la toma de decisiones de los funcionarios creando confianza por parte de los directivos.
- que sea un mayor trabajo entre las áreas y se de más descentralización de algunos procesos
- mas integración entre áreas
- mayor autonomía
- establecer actividades de forma periódica.
- que cada proyecto tenga su propio conducto ya que las cosas podrian ser más ágiles y no saturar a el personal de compras de la empresa
- integración entre las diferentes áreas para que haya una mejor comunicación

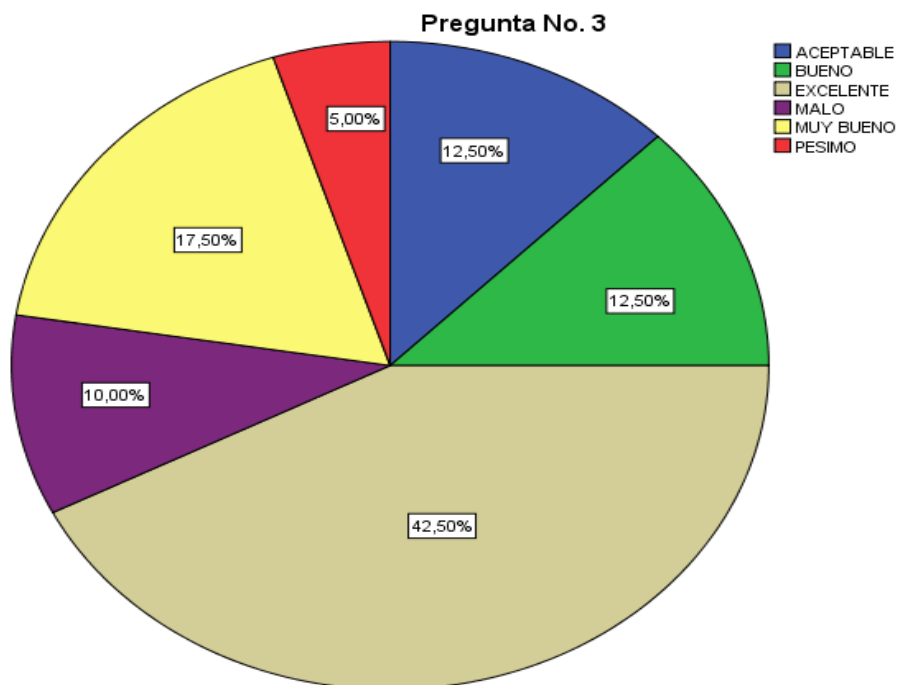
Los empleados en general buscan soluciones como las de organizar una integración entre las áreas correspondientes, hacer retroalimentación cada periodo de tiempo, mas integración y una mayor integración, comunicación, entre las diferentes áreas, ya que cada una trabaja por su lado, Brindar respaldo y autonomía a los jefes de departamento para tomar decisiones y maneja los procesos a su manera.

5.4. Participación

5.4.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p.3

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

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	1	2,5%	0
1	1	2,5%	1
2	0	0,0%	0
3	0	0,0%	0
4	1	2,5%	4
5	3	7,5%	15
6	2	5,0%	12
7	2	5,0%	14
8	5	12,5%	40
9	7	17,5%	63
10	18	45,0%	180
Total	40		8,13



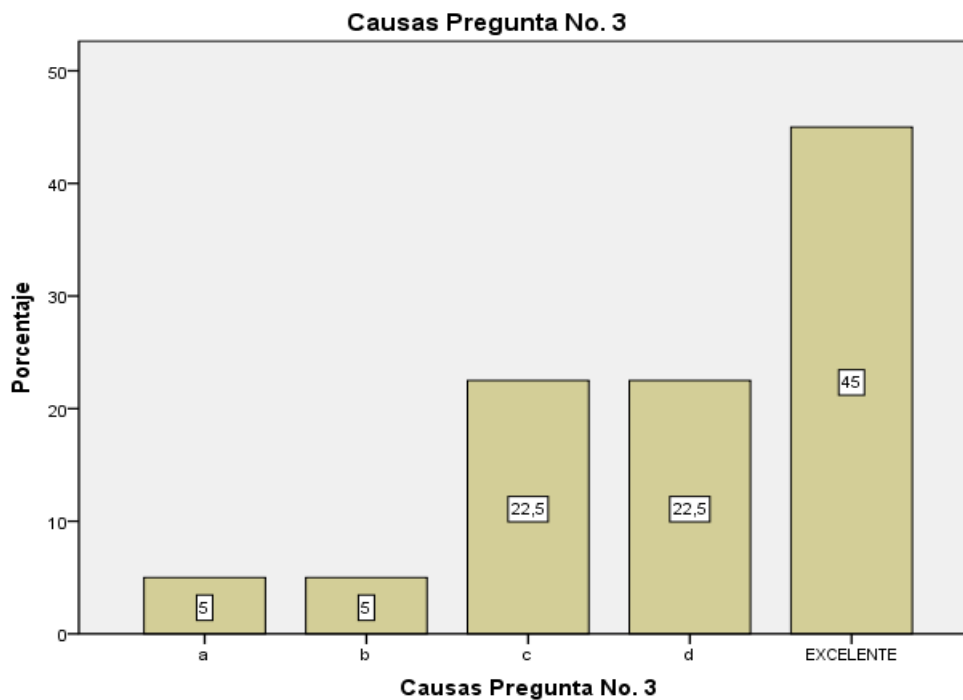
Según nos indica la tabla el 42,50% que corresponde a 17 personas considera que relación con su trabajo tiene la posibilidad de informarse oportuna y objetivamente, además de

opinar de manera libre y participar en la toma de decisiones, el 30% que corresponde a 12 personas, lo considera entre bueno y muy bueno, el 12,50% que corresponde a 5 personas lo considera aceptable y el 15% que corresponde a 6 personas lo considera entre malo y pésimo. El 57.5% de los trabajadores de la empresa son conscientes que la empresa no les brinda las posibilidades de tener una libre expresión y participación en los temas que correspondan a su labor o administrativos. La empresa presenta fallas en las relaciones con sus empleados. Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 8.13%, este dato indica que el grado de clima organizacional es bueno.

5.4.2. Análisis de la Identificación de las causas p.3

Causas Pregunta No. 3

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a	2	5%	5%	5%
b	2	5%	5%	10%
c	9	23%	23%	33%
d	9	23%	23%	55%
EXCELENTE	18	45%	45%	100%
Total	40	100%	100%	0%



Con referencia a la participación de los integrantes de la organización manifestaron el 45% estar plenamente conformes, también manifestaron estar con pocas restricciones en lo relacionado con participación, opinar libremente y tomar parte en las decisiones del trabajo que realiza, según la causa más relevante es la c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones, con un 22.5% y la d) sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones, con una 22.5%. Teniendo en cuenta que las opiniones son con referencias a su trabaja

5.4.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p.3

Estas son soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable son:

- en todas las áreas de trabajo de la empresa han contratado profesionales ampliamente capacitados que pueden tomar decisiones sin que estas perjudiquen a la organización, se deberían tener en cuenta para alimentar más los procesos de mejoramiento.
- se puede mejorar el canal de comunicación para informar que no sea verbal sino por correo, sucede que a veces no se informa a todo el equipo de asesoras de venta y se pueden cometer errores al ejercer las funciones
- se debe tener en cuenta y respetar las opiniones de las personas. Antes de tomar decisiones que tengan que ver con el área, informar oportunamente a los integrantes, para su conocimiento y si es el caso, pedir sus opiniones, para que haya participación de todos

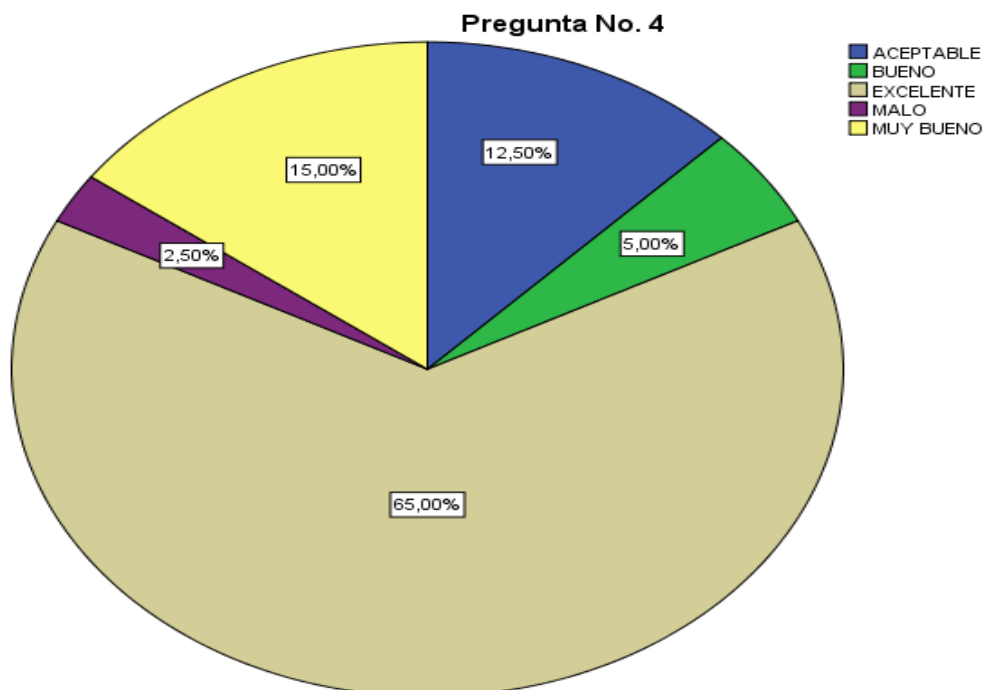
En cuanto a la participación, los empleados manifestaron soluciones similares como, se debe tener en cuenta la opinión del profesional el que esté realizando e trabajo, hacer capacitaciones y una persona que esté pendiente de estos cambios, estipular paramentos en cada función que permitan hasta cierto punto tomar decisiones y mayor información en comités.

5.5. Instalaciones y Elementos de Trabajo

5.5.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p.4

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

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	0	0,0%	0
1	0	0,0%	0
2	0	0,0%	0
3	0	0,0%	0
4	1	2,5%	4
5	0	0,0%	0
6	4	10,0%	24
7	2	5,0%	14
8	2	5,0%	16
9	6	15,0%	54
10	25	62,5%	250
Total	40	100,0%	9,15



Según nos indica la tabla el 65% que corresponde a 26 personas, califica como excelente las instalaciones y ayudas para realizar adecuadamente sus labores, el 20% corresponde a 8 personas que lo consideran entre bueno y muy bueno, el 12,50% que corresponde a 5

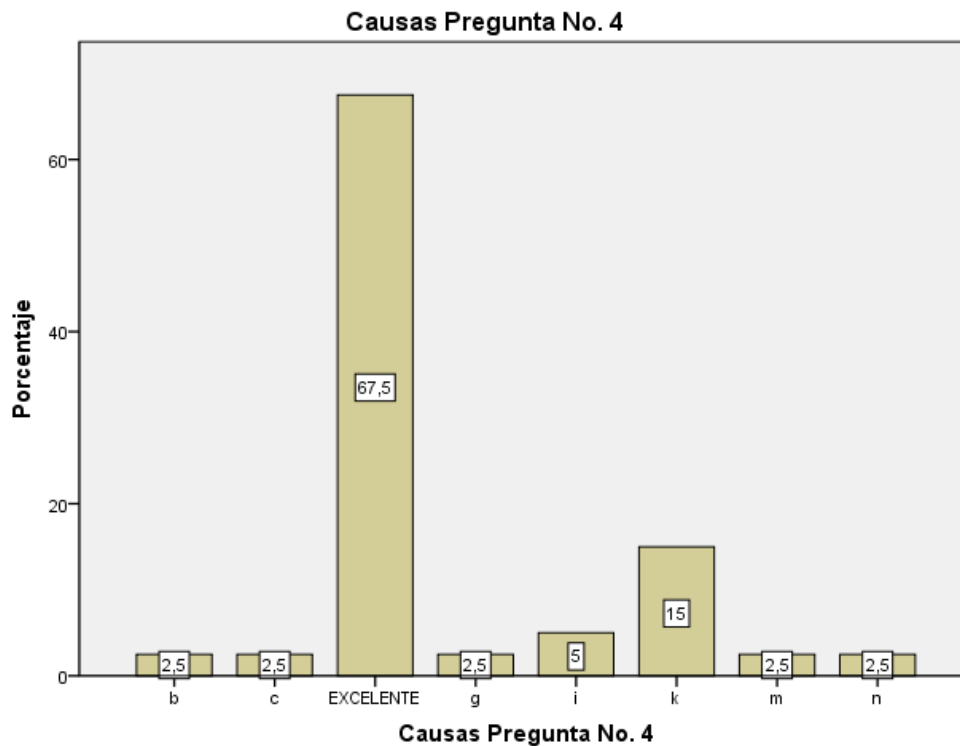
personas lo considera aceptable y el 2,50% que corresponde a 1 persona lo considera malo el 35% de los empleados consideran que la empresa tiene problemas en brindarles a sus empleados unas instalaciones adecuadas y óptimas.

Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 9.15%, este dato indica que el grado de clima organizacional es muy bueno.

5.5.2. Análisis de la Identificación de las causas p.4

Causas Pregunta No. 4

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos B	1	3%	3%	3%
C	1	3%	3%	5%
EXCELENTE	27	68%	68%	73%
G	1	3%	3%	75%
I	2	5%	5%	80%
K	6	15%	15%	95%
M	1	3%	3%	98%
N	1	3%	3%	100%
Total	40	100%	100%	0%



En cuanto a las causas de las instalaciones y los elementos de trabajo, lo empleados manifestaron con un 67.5% estar plenamente satisfechos, también k) La mayoría de los elementos son excelentes con un 15%, según este dato las personas están laborando en un lugar cómodo, con ayudas para utilizar diariamente en las labores. La empresa les brinda instalaciones seguras y cómodas a los empleados.

5.5.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p.4

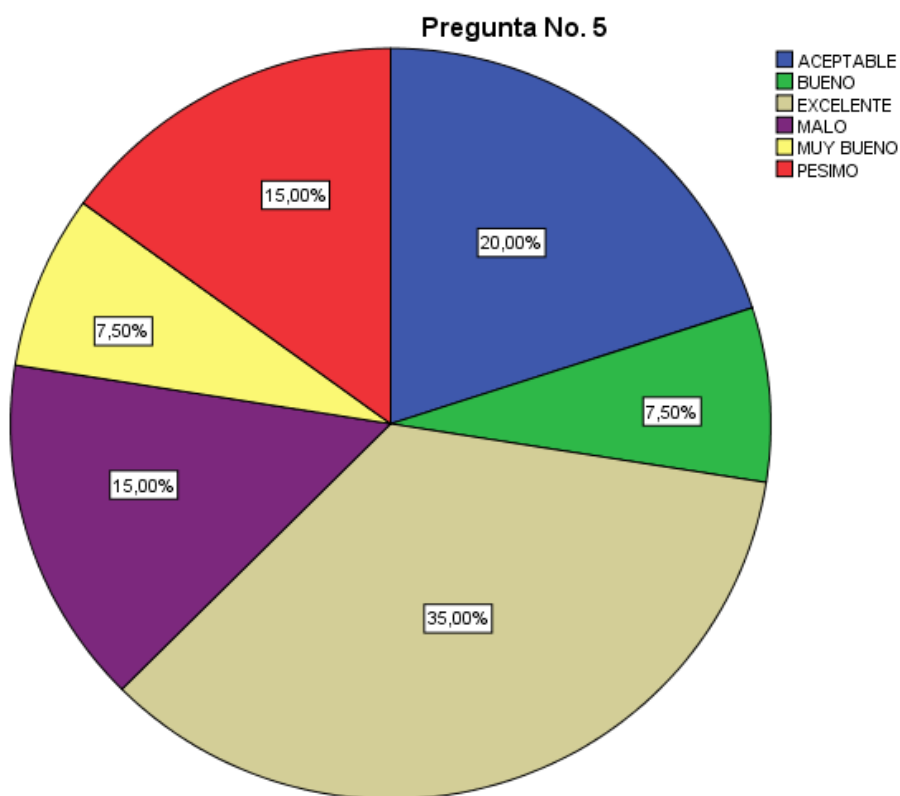
Según los empleados las soluciones más relevantes fueron; mejor ubicación de puestos de trabajo, actualizar equipos de cómputo, impresora, radios, celular, instalar cámaras de seguridad, en las obras planear buenas instalaciones para el personal administrativo con baterías sanitarias adecuadas e informar y hacer entrega de los elementos para un mejor clima laboral.

5.6. Holismo y Sinergia

5.6.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p5

¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	1	2,5%	0
1	1	2,5%	1
2	1	2,5%	2
3	2	5,0%	6
4	3	7,5%	12
5	3	7,5%	15
6	2	5,0%	12
7	6	15,0%	42
8	2	5,0%	16
9	3	7,5%	27
10	16	40,0%	160
Total	40	100,0%	7,075

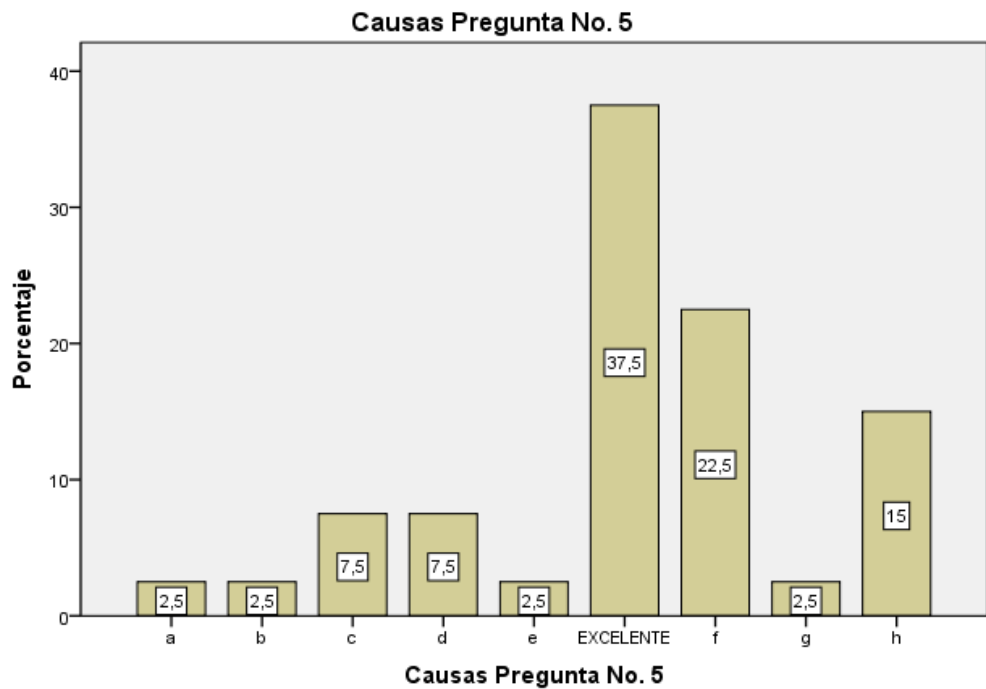


Según nos indica la tabla el 35% que corresponde a 14 personas califica como excelente la relación e interacción positiva entre las personas con el objetivo de alcanzar la misión y objetivos de la empresa por encima de los intereses personales, el 15% que corresponde a 6 personas lo considera entre bueno y muy bueno, el 20.% que corresponde a 8 personas lo considera aceptable y el 30% que corresponde a 12 personas lo considera entre malo y pésimo. La empresa evidentemente posee lunares en las relaciones con los empleados ya que el 65% no está conforme con sus relaciones interpersonales que les brinda la empresa. Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 7.07%, este dato indica que el grado de clima organizacional es aceptable.

5.6.2. Análisis de la Identificación de las causas p5

Causas Pregunta No. 5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A	1	3%	3%	3%
B	1	3%	3%	5%
C	3	8%	8%	13%
D	3	8%	8%	20%
E	1	3%	3%	23%
EXCELENTE	15	38%	38%	60%
F	9	23%	23%	83%
G	1	3%	3%	85%
H	6	15%	15%	100%
Total	40	100%	100%	0%



Las causas del holismo y sinergia, el 37.5% de los trabajadores están completamente satisfechos, también se encontró que f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar

en equipo, con un 22.5% y h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes con un 15%. La empresa trabaja en que las áreas interactúan positivamente, pero falta más trabajo en holismo y sinergia.

5.6.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p5

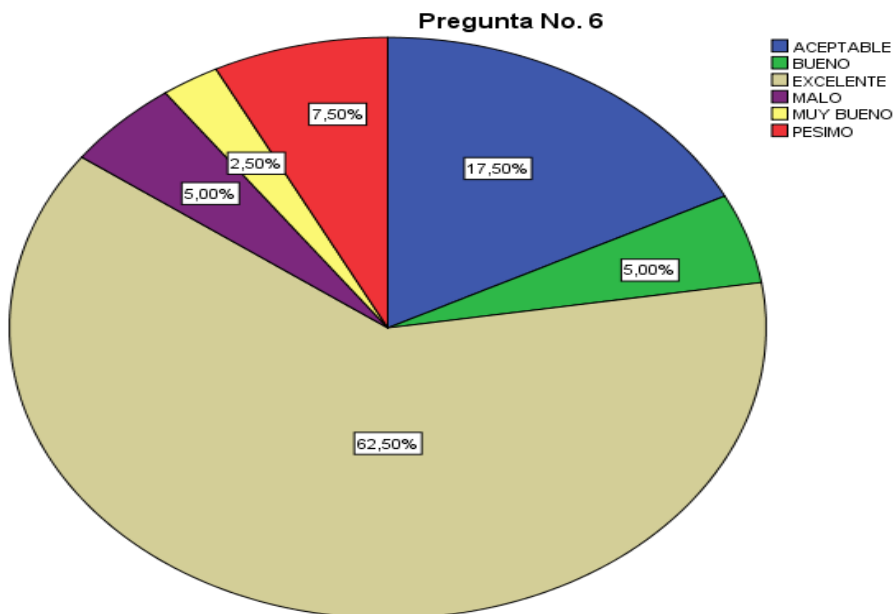
Los empleados para la variable de holismo y sinergia sugirieron soluciones como, existir mayor unión entre los diferentes departamentos en los momentos requeridos, no marcar tanta diferencia entre los diferentes departamentos, dar una capacitación en trabajo en equipo y que cada persona, capacitaciones que motiven a una mejor integración, hacer reuniones de integración con el personal de las obras y un día al mes de integración, para que exista esa motivación.

5.7. Liderazgo

5.7.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p6

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

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	0	0,0%	0
1	0	0,0%	0
2	1	2,5%	2
3	2	5,0%	6
4	0	0,0%	0
5	2	5,0%	10
6	2	5,0%	12
7	5	12,5%	35
8	2	5,0%	16
9	1	2,5%	9
10	25	62,5%	250
Total	40	100,0%	8,5

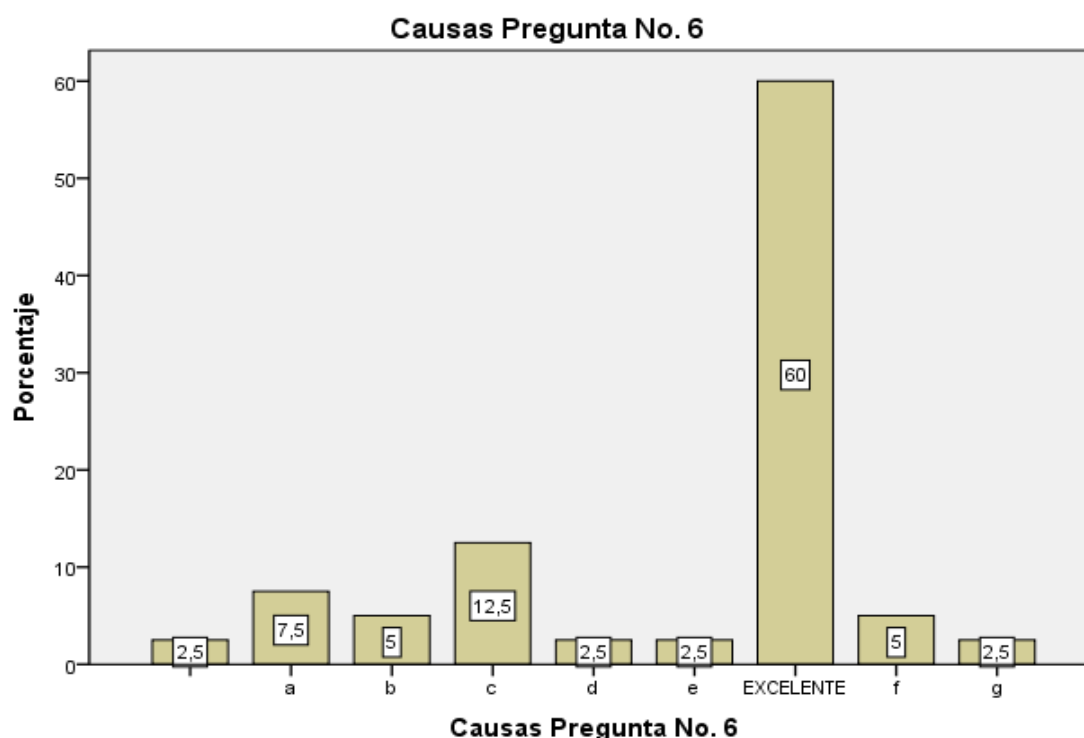


Según nos indica la tabla el 62,50% que corresponde a 25 personas califa como excelente el papel y liderazgo de su jefe inmediato, el 7,50% que corresponde a 3 personas lo considera entre bueno y muy bueno, el 17,50. % que corresponde a 7 personas lo considera aceptable y el 12,50% que corresponde a 5 personas lo considera entre malo y pésimo. Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 8.50%, este dato indica que el grado de clima organizacional es bueno.

5.7.2. Análisis de la Identificación de las causas p6

Causas Pregunta No. 6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3%	3%	3%
A	3	8%	8%	10%
B	2	5%	5%	15%
C	5	13%	13%	28%
D	1	3%	3%	30%
E	1	3%	3%	33%
EXCELENTE	24	60%	60%	93%
F	2	5%	5%	98%
G	1	3%	3%	100%
Total	40	100%	100%	0%



Con referencia a las causas de liderazgo, el 60% de los encuestados calificaron como excelente, seguida están la c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos con un 15.5% y la b) el jefe tiene demasiadas personas a cargo con un 7.5%. Los empleados según las causas manifiestan que aunque el jefe está pendiente de ellos, falta más interacción de jefes y empleados.

5.7.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p6

Las soluciones que dieron los empleados fueron muy pocas, como; mayor organización en el área para así poder ejercer un buen liderazgo, todos los empleados deberían tener mayor comunicación e interacción.

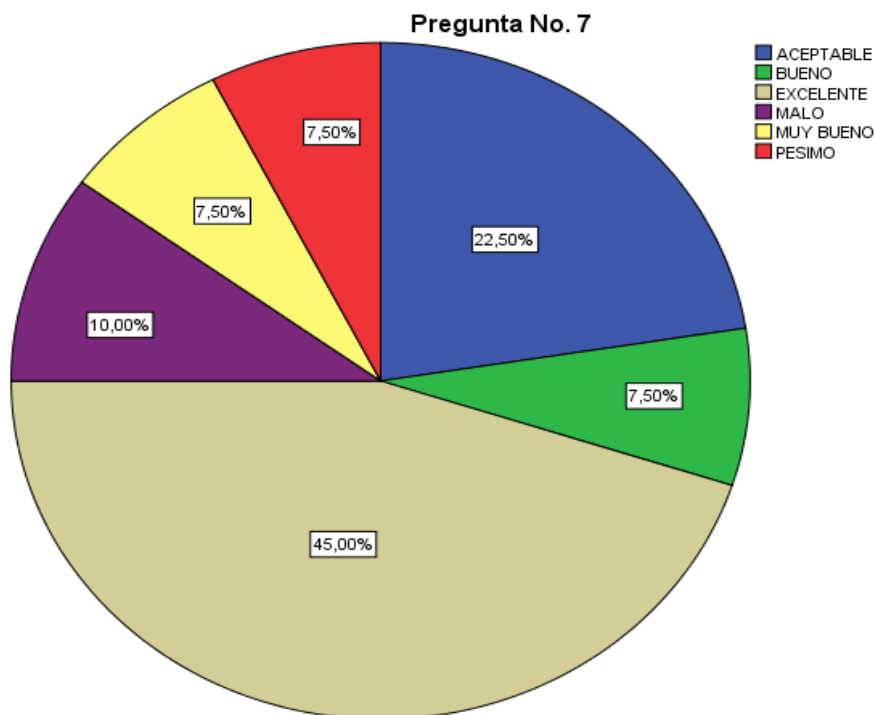
Aunque han manifestado poca conformidad no dieron muchas soluciones.

5.8. Toma de Decisiones

5.8.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p7

¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	2	5,0%	0
1	0	0,0%	0
2	0	0,0%	0
3	1	2,5%	3
4	0	0,0%	0
5	4	10,0%	20
6	6	15,0%	36
7	3	7,5%	21
8	3	7,5%	24
9	3	7,5%	27
10	18	45,0%	131
Total	40	100,0%	7.78



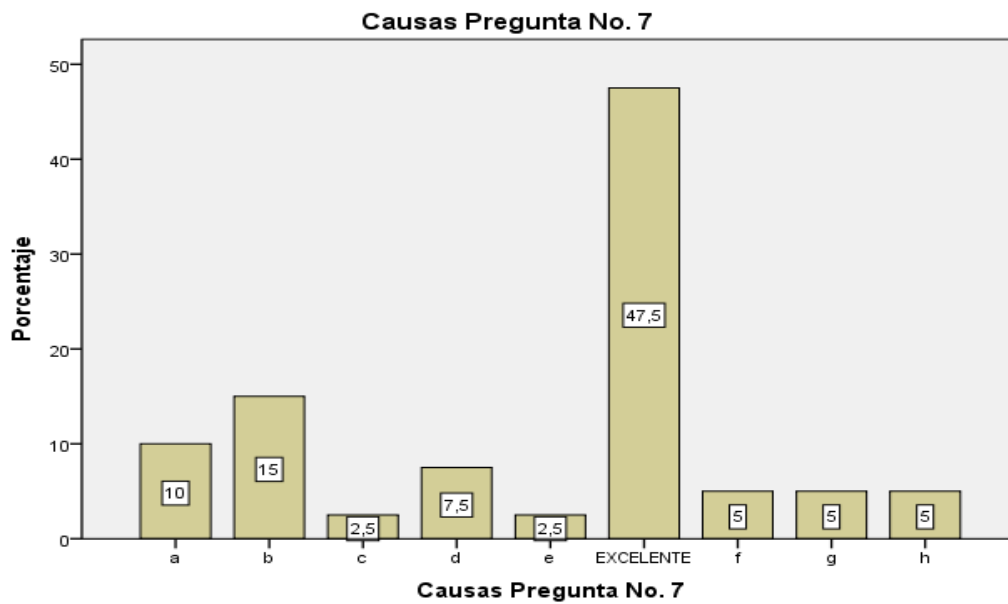
Según nos indica la tabla el 45% que corresponde a 18 personas califica como excelente el proceso de toma de decisiones para alcanzar los objetivos y misión de la empresa, el 15% que corresponde a 6 personas lo considera entre bueno y muy bueno, el 22,50% que corresponde a 9 personas lo considera aceptable y el 17,50% que corresponde a 7 personas lo considera entre malo y pésimo. Los empleados no se sienten con capacidad de tomar decisiones importantes, este trabajo se las deja a los directivos.

Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 7.78%, este dato indica que el grado de clima organizacional es aceptable.

5.8.2. Análisis de la Identificación de las causas p7

Causas Pregunta No. 7

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A	4	10%	10%	10%
B	6	15%	15%	25%
C	1	3%	3%	28%
D	3	8%	8%	35%
E	1	3%	3%	38%
EXCELENTE	19	48%	48%	85%
F	2	5%	5%	90%
G	2	5%	5%	95%
H	2	5%	5%	100%
Total	40	100%	100%	0%



Respecto a las causas de las personas y las áreas toman las decisiones, las causas más significativas son, la de excelente con un 47.5%, la d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia con una 15% y la f) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones con un 5%. Las tomas de decisiones en la empresa se encuentran organizadas y se manejan de forma eficiente aunque deben mejorar los asuntos de imposición de voluntad.

5.8.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p7

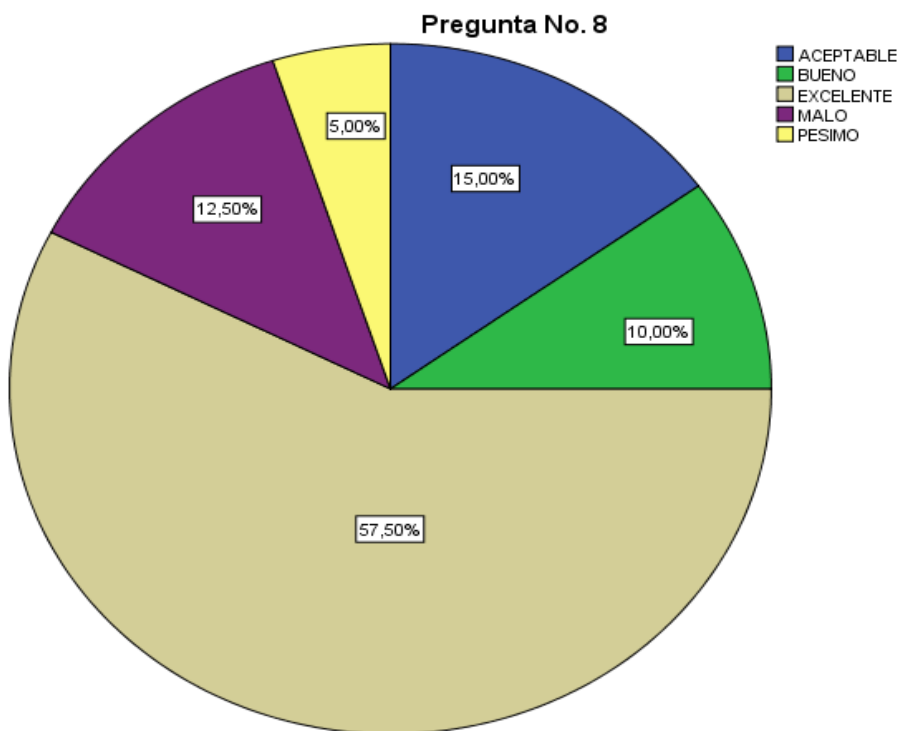
Los trabajadores manifestaron soluciones como; tener algunas personas más autonomía sobre las decisiones que se toman, además de esto hay personas que no desean tomar una decisión por no tomar responsabilidad, Inculcar el sentido de pertenencia hacia la empresa, de esta manera todos trabajarían por un mismo objetivo, tener en cuenta la opinión o sugerencias.

5.9. Trabajo Gratificante

5.9.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p8

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

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	0	0,0%	0
1	1	2,5%	1
2	0	0,0%	0
3	1	2,5%	3
4	2	5,0%	8
5	2	5,0%	10
6	0	0,0%	0
7	6	15,0%	42
8	4	10,0%	32
9	1	2,5%	9
10	23	57,5%	230
Total	40	100,0%	8,28



Según nos indica la tabla el 57,50% que corresponde a 23 personas califica como excelente el trabajo que desarrolla dentro de la organización, donde muestra un gusto y desafío para realización personal y profesional el proceso de toma decisiones para alcanzar los objetivos y misión de la empresa, el 10% que corresponde a 4 personas lo considera bueno, el 15% que corresponde a 6 personas lo considera aceptable y el 5% que corresponde a 2 personas lo considera pésimo.

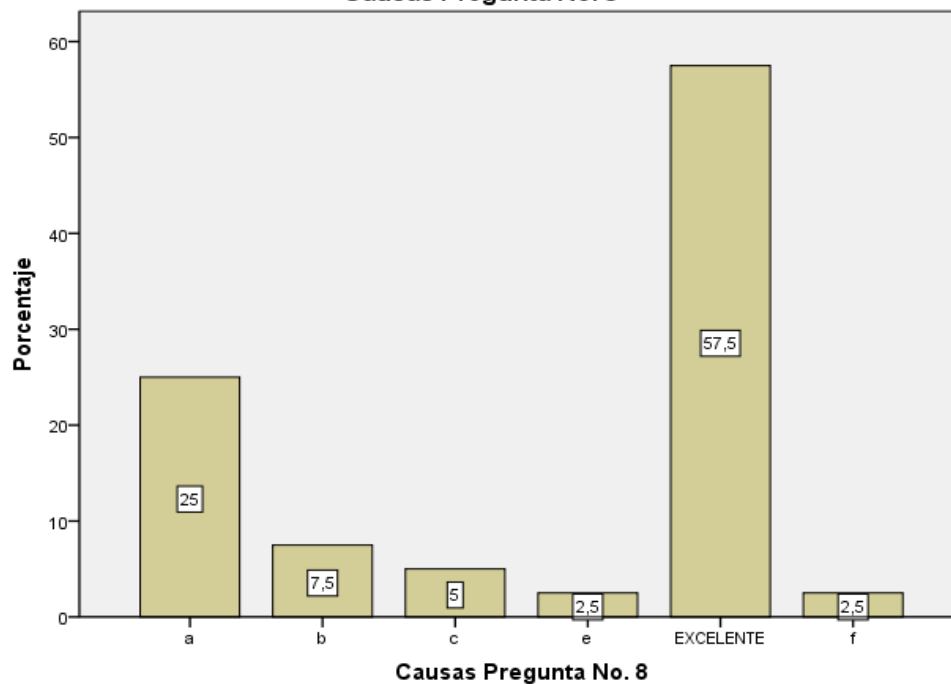
Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 8,28%, este dato indica que el grado de clima organizacional es Bueno.

5.9.2. Análisis de la Identificación de las causas p8

Causas Pregunta No. 8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A	10	25%	25%	25%
B	3	8%	8%	33%
C	2	5%	5%	38%
E	1	3%	3%	40%
EXCELENTE	23	58%	58%	98%
F	1	3%	3%	100%
Total	40	100%	100%	0%

Causas Pregunta No. 8



Las causas más importantes en cuanto a trabajo gratificante, son la de excelente con un 57.5% la a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente, estas dos con un 25%. Y 7.5%. Las personas trabajan en cargos que no son de su plena satisfacción, no se encuentran conformes con su cargo en la compañía.

5.9.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p8

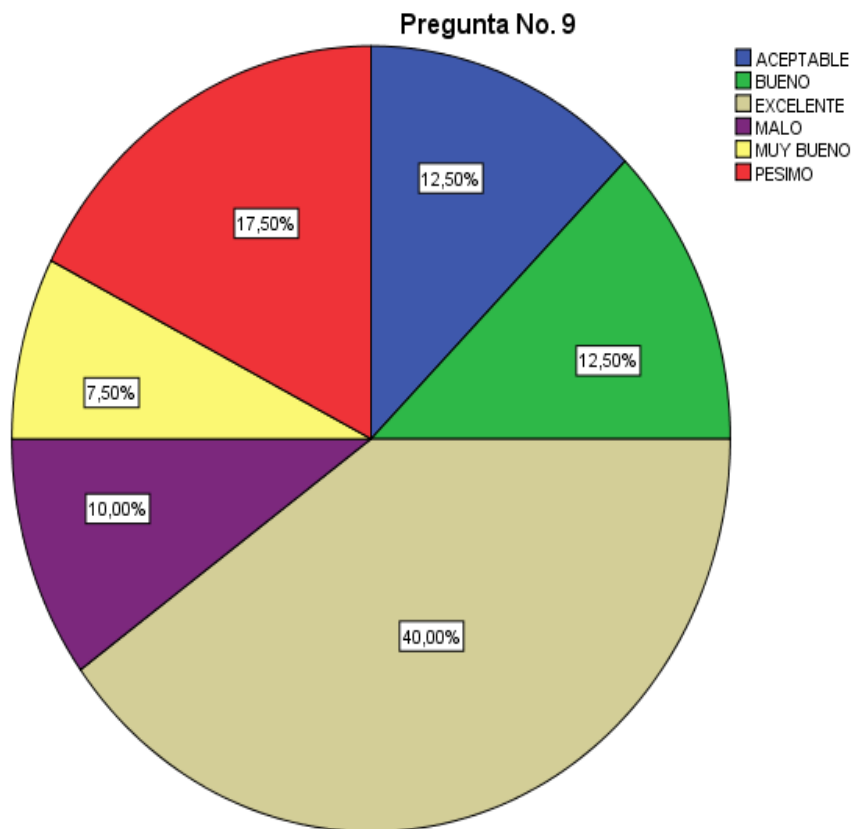
Los empleados de la empresa manifestaron según su criterio soluciones como: hacer actividades lúdicas que los ayuden a salir de la rutina del trabajo, la empresa conozca y reconozca las diferentes habilidades y conocimientos del personal buscando la promoción o reconocimiento de las mismas, buzón de sugerencias interno, capacitar en el tema o área determinada para adquirir los nuevos conocimientos y estar actualizado con los temas y procesos de la empresa.

5.10. Desarrollo Personal

5.10.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p9

¿La empresa, organización o institución estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	4	10,0%	0
1	2	5,0%	2
2	1	2,5%	2
3	0	0,0%	0
4	0	0,0%	0
5	5	12,5%	25
6	1	2,5%	6
7	4	10,0%	28
8	5	12,5%	40
9	2	5,0%	18
10	16	40,0%	160
Total	40	100,0%	7,13



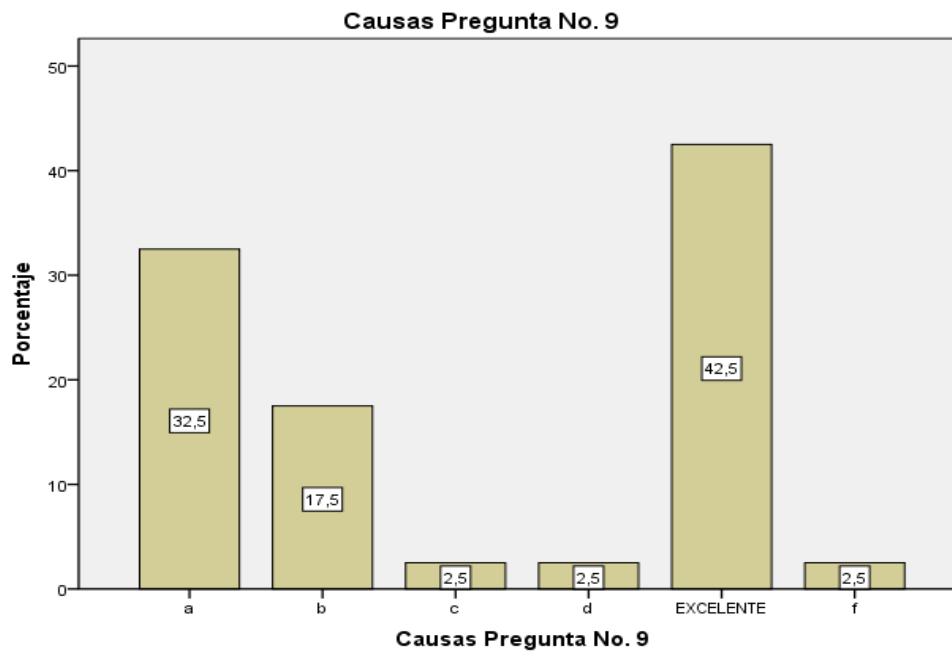
Según nos indica la tabla el 40% que corresponde a 16 personas califica como excelente a la empresa en la estimulación permanente de su formación personal y profesional, el 20% que corresponde a 8 personas lo considera entre bueno y muy bueno, el 12,50% que corresponde a 5 personas lo considera aceptable y el 27,50% que corresponde a 11 personas lo considera entre malo y pésimo. Los empleados no se sienten con motivación para su desarrollo personal, el 60% está inconforme.

Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 7,13%, este dato indica que el grado de clima organizacional es aceptable.

5.10.2. Análisis de la Identificación de las causas p9

Causas Pregunta No. 9

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a	13	33%	33%	33%
b	7	18%	18%	50%
c	1	3%	3%	53%
d	1	3%	3%	55%
EXCELENTE	17	43%	43%	98%
f	1	3%	3%	100%
Total	40	100%	100%	0%



En cuanto a las causas de desarrollo personal están la de excelente con un porcentaje del 42.5 seguido de la a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos con un 32.5% y b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas con un 17.5%. Según estas causas la empresa no facilita, ayuda, incentiva el desarrollo personal de sus empleados.

5.10.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p9

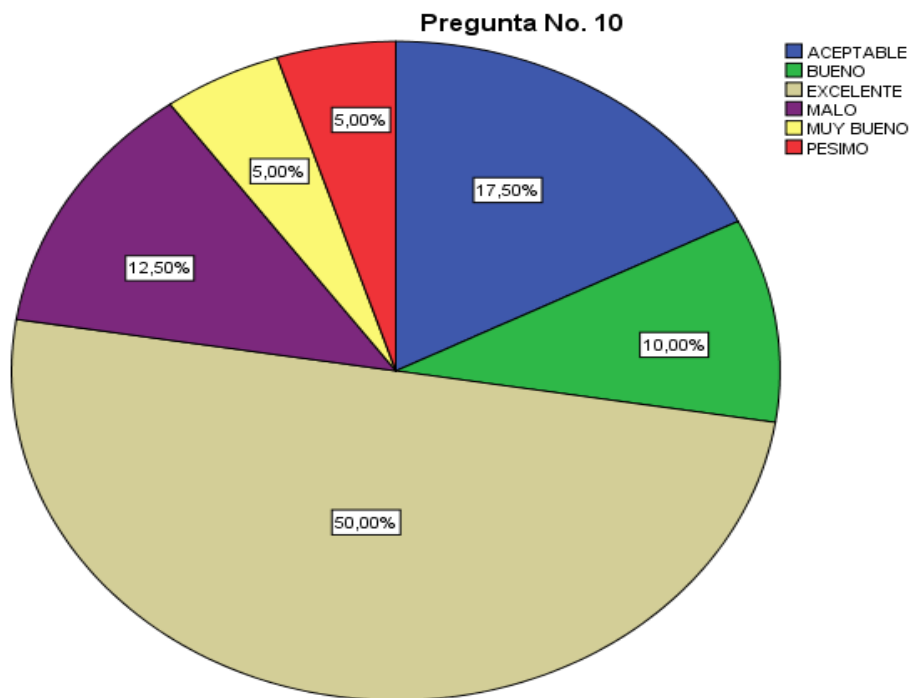
Los empleados de la empresa manifestaron según su criterio soluciones como: hacer actividades lúdicas que los ayuden a salir de la rutina del trabajo, la empresa conozca y reconozca las diferentes habilidades y conocimientos del personal buscando la promoción o reconocimiento de las mismas, buzón de sugerencias interno, capacitar en el tema o área determinada para adquirir los nuevos conocimientos y estar actualizado con los temas y procesos de la empresa.

5.11. Relaciones Interpersonales

5.11.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p10

¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa, organización o institución son realmente las mejores?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	1	2,5%	0
1	0	0,0%	0
2	1	2,5%	2
3	0	0,0%	0
4	1	2,5%	4
5	4	10,0%	20
6	4	10,0%	24
7	3	7,5%	21
8	4	10,0%	32
9	4	10,0%	36
10	18	45,0%	180
Total	40	100,0%	8,03



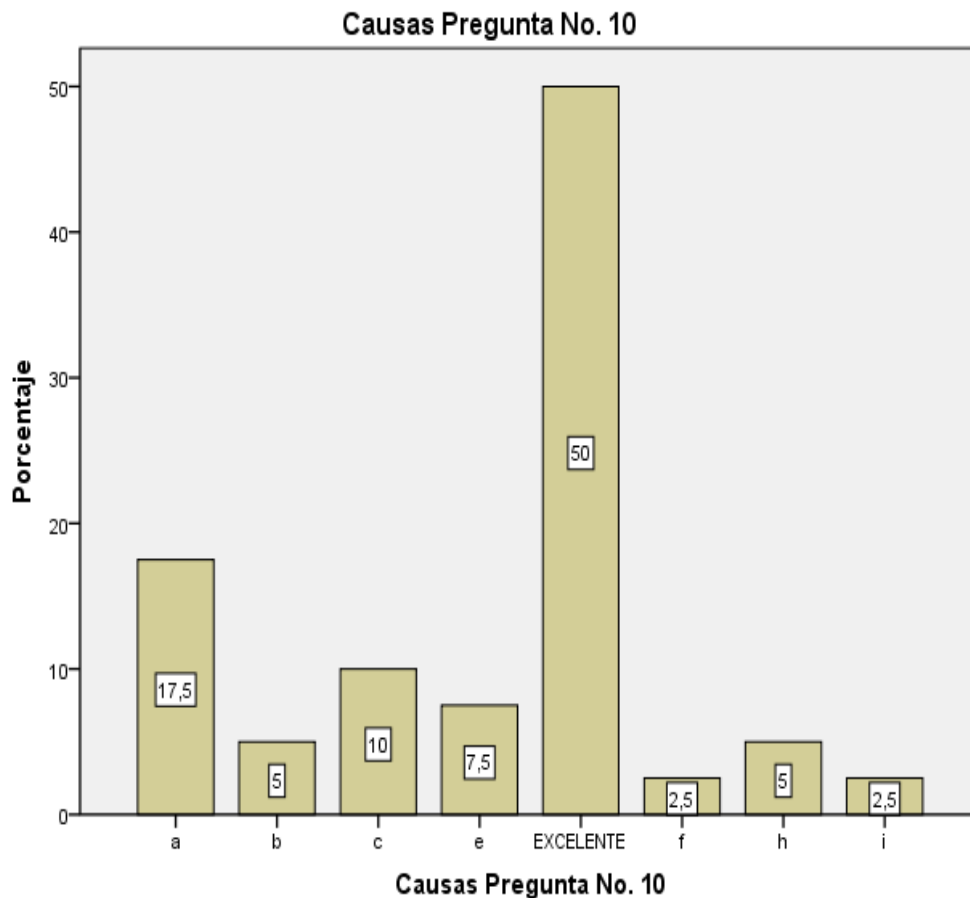
Según nos indica la tabla el 50% que corresponde a 20 personas califica como excelente las relaciones interpersonales en la empresa, el 15% que corresponde a 6 personas lo considera entre bueno y muy bueno, el 17,50% que corresponde a 7 personas lo considera aceptable y el 17,50% que corresponde a 7 personas lo considera entre malo y pésimo.

Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 8,03%, este dato indica que el grado de clima organizacional es Bueno.

5.11.2. Análisis de la Identificación de las causas p10

Causas Pregunta No. 10

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a	7	18%	18%	18%
b	2	5%	5%	23%
c	4	10%	10%	33%
e	3	8%	8%	40%
EXCELENTE	20	50%	50%	90%
f	1	3%	3%	93%
h	2	5%	5%	98%
i	1	3%	3%	100%
Total	40	100%	100%	0%



Según las causas de las relaciones interpersonales las más importantes son la de excelente con una participación del 50%; la c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas con un 10% y la a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse con un 17.5%. En la empresa las personas no tienen muy buenas relaciones interpersonales existen conflictos de los cuales muchos se quedan sin solucionar.

5.11.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p10

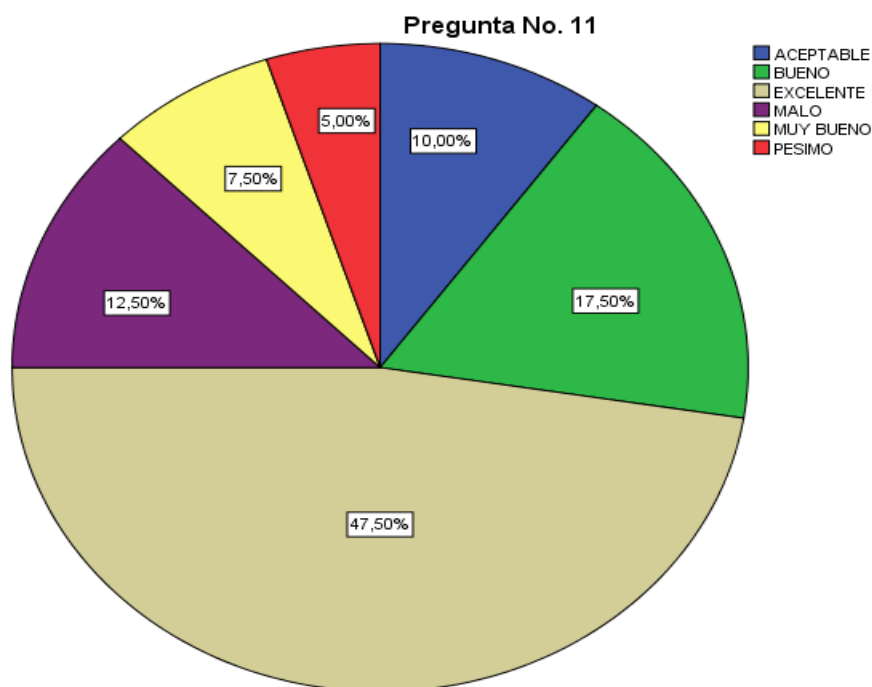
Los empleados plantearon algunas soluciones para hacer que las relaciones interpersonales sean mejores como: hacer tardes de integración, como el deporte juegos didácticos para bajar el ambiente tenso que se vive en ciertos momentos, trabajando con ética y responsabilidad, establecer sanciones cuando se incurran en faltas que afecten al grupo de trabajo de acuerdo al manual de convivencia.

5.12. Calidad del Servicio Al Cliente Interno

5.12.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p11

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

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	0	0,0%	0
1	0	0,0%	0
2	1	2,5%	2
3	1	2,5%	3
4	2	5,0%	8
5	3	7,5%	15
6	2	5,0%	12
7	2	5,0%	14
8	7	17,5%	56
9	3	7,5%	27
10	19	47,5%	190
Total	40	100,0%	8,18



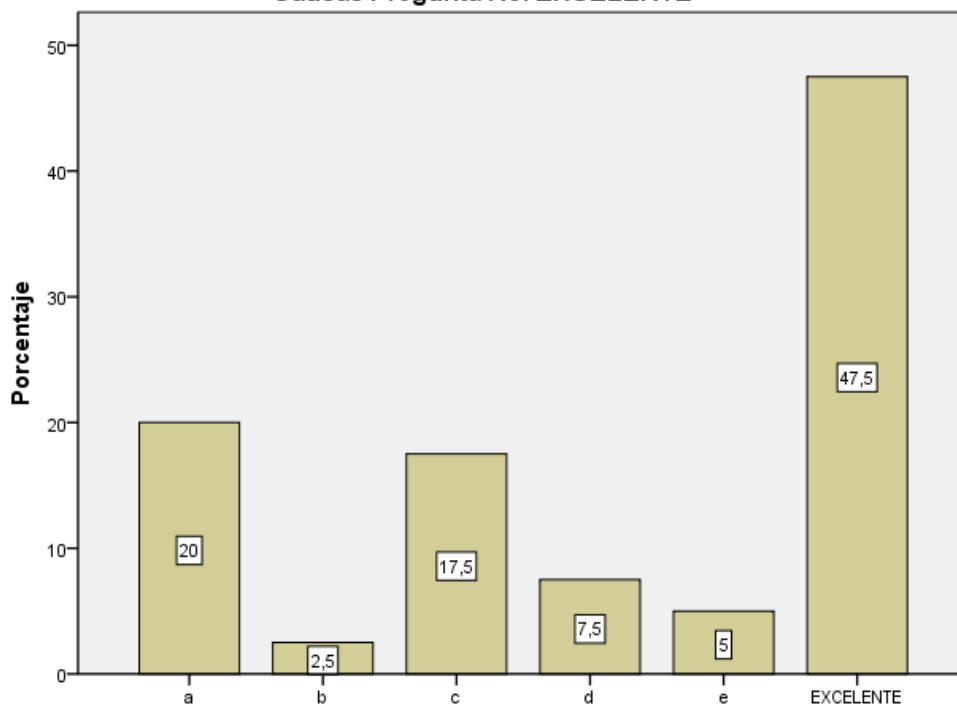
Según nos indica la tabla el 47,50% que corresponde a 19 personas califica como excelente los trabajos y calidad para continuar con los procesos de su trabajo, siendo recibos

adicionalmente de manera oportuna, el 25% que corresponde a 10 personas lo considera entre bueno y muy bueno, el 10% que corresponde a 4 personas lo considera aceptable y el 17,50% que corresponde a 7 personas lo considera entre malo y pésimo. Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 8,18%, este dato indica que el grado de clima organizacional es Bueno

5.12.2. Análisis de la Identificación de las causas p11

Causas Pregunta No.11

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a	8	20%	20%	20%
b	1	3%	3%	23%
c	7	18%	18%	40%
d	3	8%	8%	48%
e	2	5%	5%	53%
EXCELENTE	19	48%	48%	100%
Total	40	100%	100%	0%



En cuanto a las causas de la calidad del servicio al cliente interno, las más significativas son la 47.5% que es el proporción de excelente, la c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares con un 17.5,% y la a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no con un 20%. La calidad del servicio al cliente interno no es eficiente, siempre hay lunares.

5.12.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p11

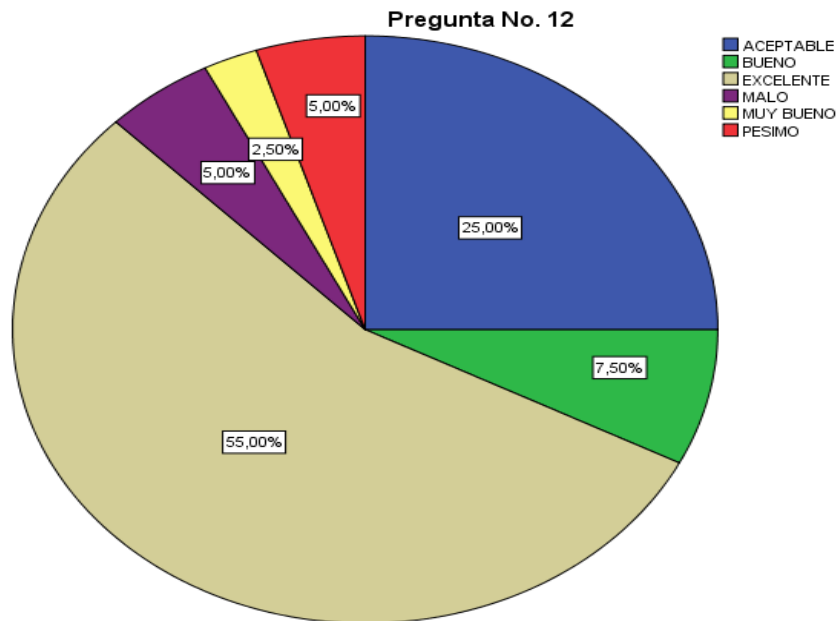
Según la calidad al del servicio al cliente interno la soluciones planteadas por los empleados son; articular más el equipo organizacional y dando el tiempo requerido para realizar trabajos con calidad, mantener un control de calidad constante, agilización de procesos y toma de decisiones, los trabajos a entregar a otras áreas deberían ser revisados antes por la persona encargada, ya que se confía en que el trabajo está bien o está completo o es lo que se necesita.

5.13. Solución de Conflictos de Intereses

5.13.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p12

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

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	2	5,0%	0
1	0	0,0%	0
2	0	0,0%	0
3	1	2,5%	3
4	1	2,5%	4
5	1	2,5%	5
6	6	15,0%	36
7	1	2,5%	7
8	3	7,5%	24
9	1	2,5%	9
10	24	60,0%	240
Total	40	100,0%	8,10



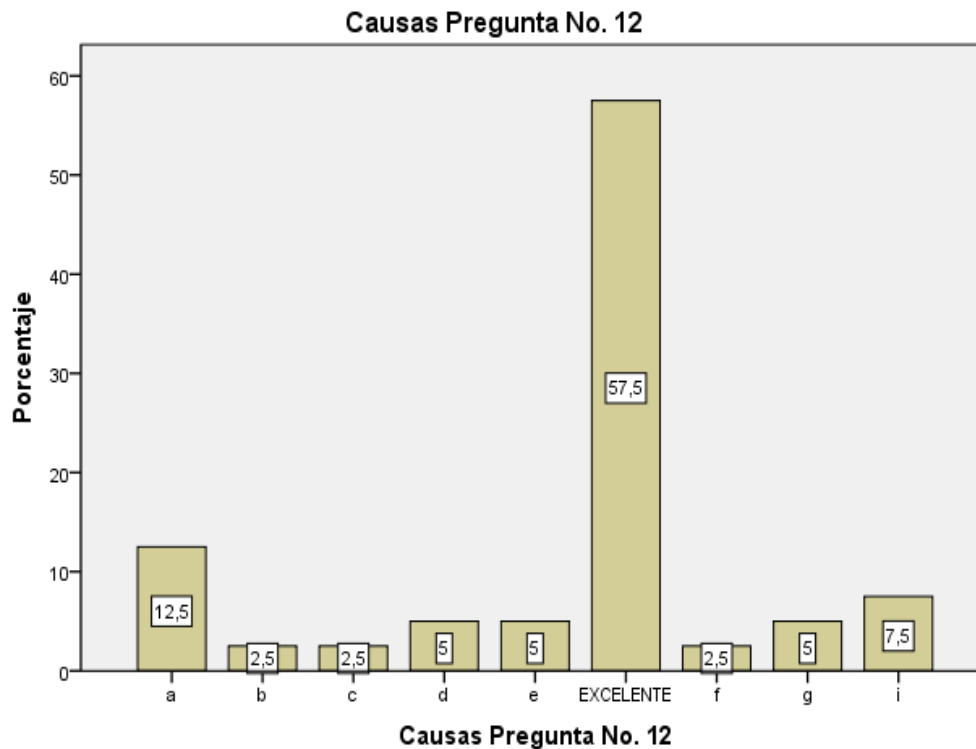
Según nos indica la tabla el 55% que corresponde a 22 personas califica como excelente la solución oportuna y satisfactoria de conflictos entre personas y grupos, el 10% que corresponde a 4 personas lo considera entre bueno y muy bueno, el 25% que corresponde a 10 personas lo considera aceptable y el 10% que corresponde a 4 personas lo considera entre malo y pésimo.

Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 8,10%, este dato indica que el grado de clima organizacional es Bueno.

5.13.2. Análisis de la Identificación de las causas p12

Causas Pregunta No. 12

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a	5	13%	13%	13%
b	1	3%	3%	15%
c	1	3%	3%	18%
d	2	5%	5%	23%
e	2	5%	5%	28%
EXCELENTE	23	58%	58%	85%
f	1	3%	3%	88%
g	2	5%	5%	93%
i	3	8%	8%	100%
Total	40	100%	100%	0%



Las causas de la solución de conflictos de intereses, las más significativas son, la de excelente con un porcentaje de 57.5, seguida de la a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva y la i) En general, se soluciona a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas con un 12.5% y 7.5%. En la empresa existen conflictos de interés y en muchas veces sin ser solucionados, y sin la empresa participar en ello.

5.13.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p12

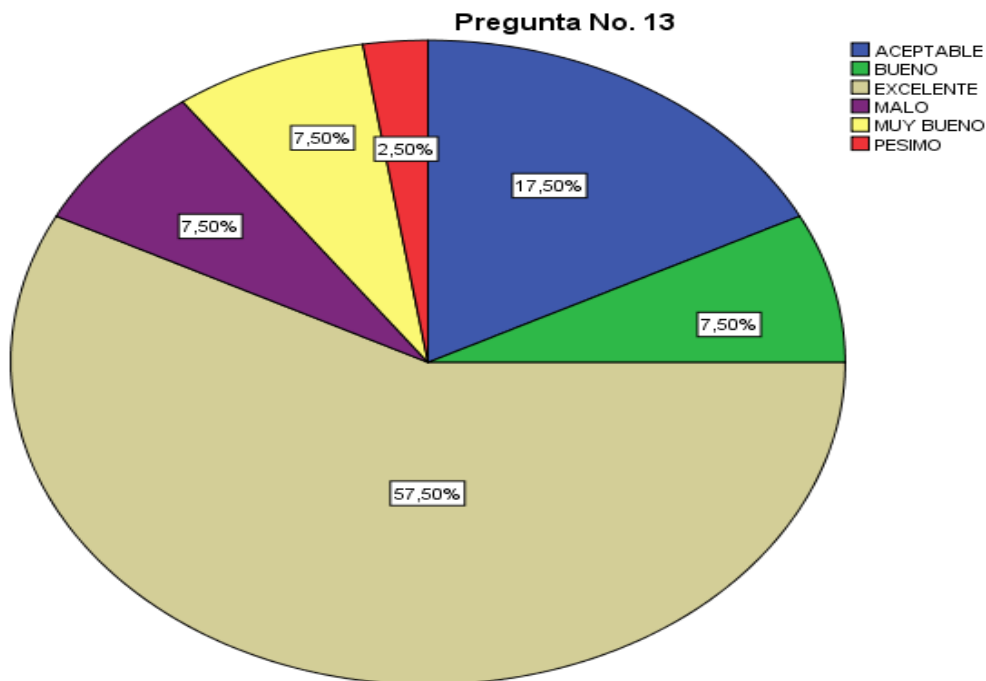
Según los empleados de la empresa las soluciones más semejantes unas a otras son: establecer parámetros en la conducta posteriormente al tema que se va presentando, mayor comunicación entre todos los empleados.

5.14. Libertad de Expresión

5.14.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p13

¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	0	0,0%	0
1	1	2,5%	1
2	0	0,0%	0
3	1	2,5%	3
4	1	2,5%	4
5	2	5,0%	10
6	3	7,5%	18
7	5	12,5%	35
8	3	7,5%	25
9	3	7,5%	37
10	21	52,5%	210
Total	40	100,0%	8,60



Según nos indica la tabla el 57,50% que corresponde a 23 personas califica como excelente la posibilidad de expresarse libremente en la empresa, el 15% que corresponde a 6 personas

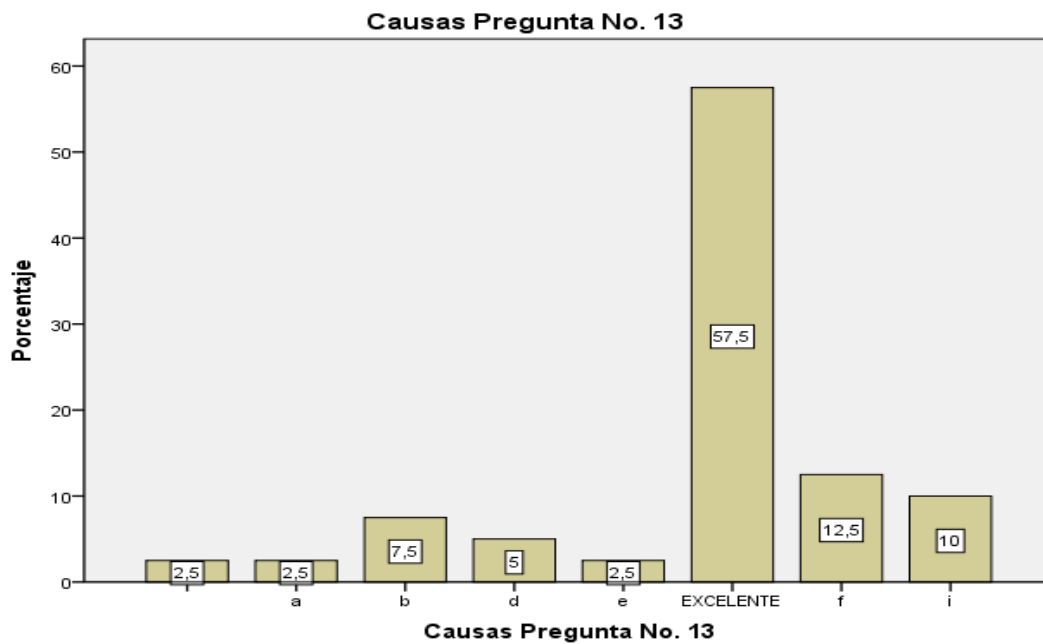
lo considera entre bueno y muy bueno, el 17,50% que corresponde a 7 personas lo considera aceptable y el 10% que corresponde a 4 personas lo considera entre malo y pésimo.

Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 8,60%, este dato indica que el grado de clima organizacional es Bueno.

5.14.2. Análisis de la Identificación de las causas p13

Causas Pregunta No. 13

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3%	3%	3%
a	1	3%	3%	5%
b	3	8%	8%	13%
d	2	5%	5%	18%
e	1	3%	3%	20%
EXCELENTE	23	58%	58%	78%
f	5	13%	13%	90%
i	4	10%	10%	100%
Total	40	100%	100%	0%



En cuanto a las causas de libertad de expresión, son las más significativas las de excelente con un 57.5%, la b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos con un 7.5%; la f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores con un 12.5% y la i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario con un 10%. En la empresa no existe una libertad de expresión favorable, los empleados se sienten con restricción.

5.14.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p13

En cuanto a la libertad de expresión se observó soluciones como: tener eventos donde puedan dar opiniones, que se brinde reconocimiento.

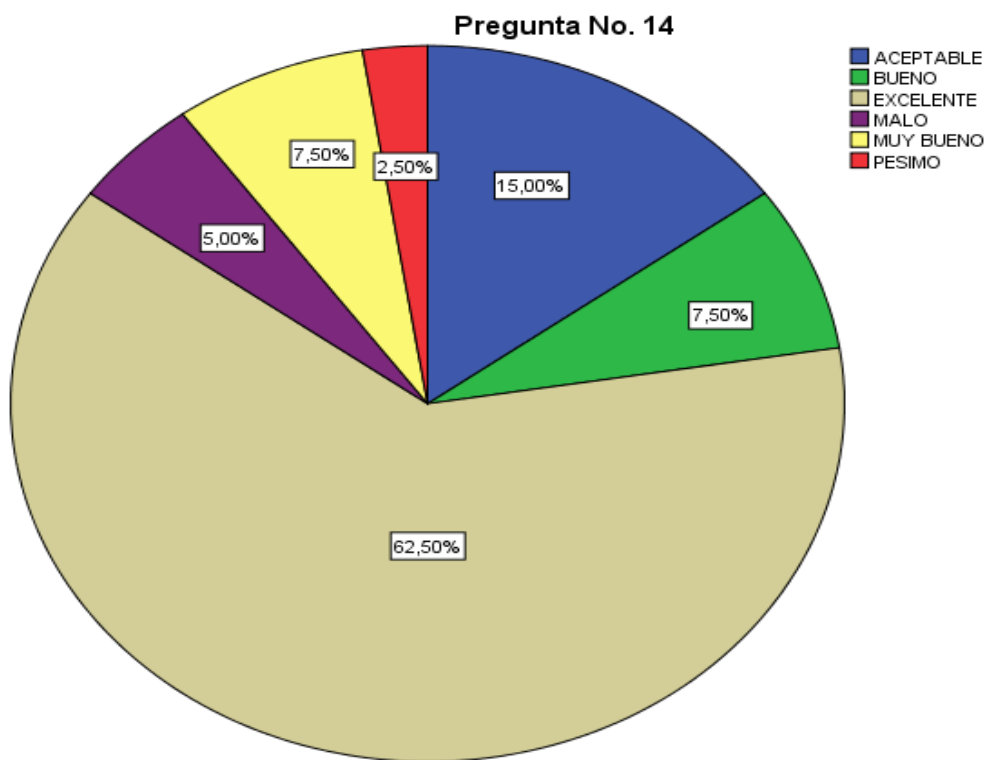
Aunque son conscientes de que existe problemas de libertad de expresión en la empresa, los empleados no plantean muchas soluciones.

5.15. Estabilidad Laboral

5.15.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p14

¿Brinda la empresa, organización o institución la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	0	0,0%	0
1	0	0,0%	0
2	0	0,0%	0
3	1	2,5%	3
4	1	2,5%	4
5	1	2,5%	5
6	0	0,0%	0
7	5	12,5%	35
8	3	7,5%	24
9	3	7,5%	24
10	26	65,0%	260
Total	40	100,0%	8,85



Según nos indica la tabla el 62,50% que corresponde a 25 personas consideran que cuentan con una excelente estabilidad laboral, lo que les genera trabajar con mucha tranquilidad, el 15% que corresponde a 6 personas consideran que es bueno y muy bueno, el 15% que corresponde a 5 personas contestaron que es aceptable y el 7,50% que corresponde a 4 personas contestaron que la estabilidad y tranquilidad es muy mala y pésima. Según la gráfica las personas son conscientes que la estabilidad laboral que les da la empresa no es la mejor, pero en el momento no les importa tanto.

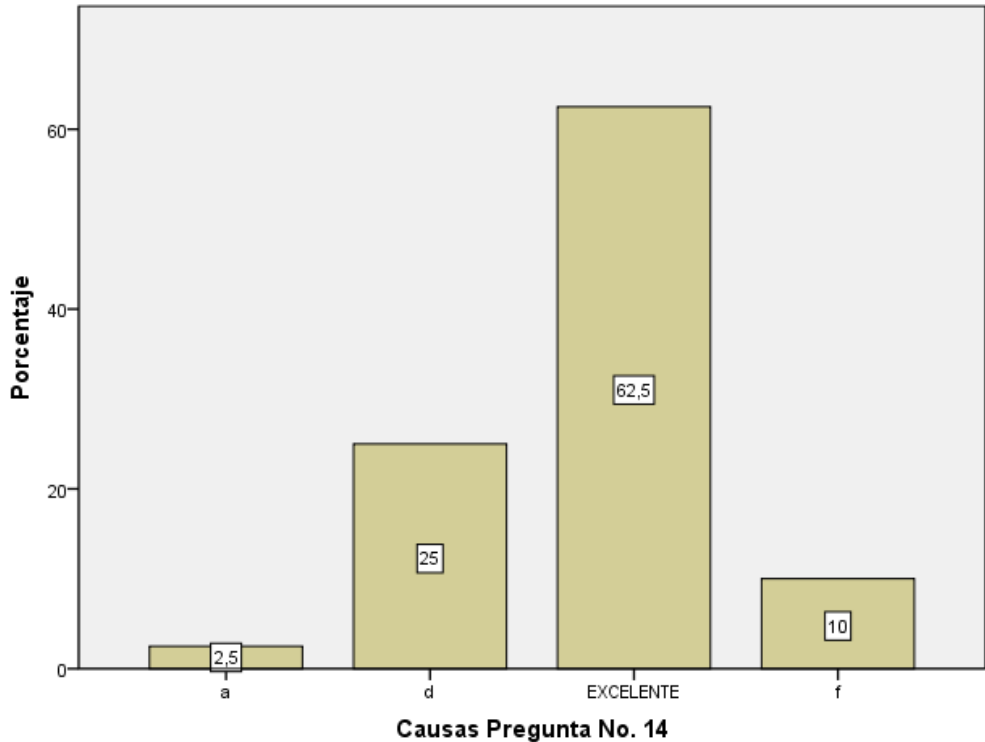
Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 8,85%, este dato indica que el grado de clima organizacional es Bueno.

5.15.2. Análisis de la Identificación de las causas p14

Causas Pregunta No. 14

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a	1	3%	3%	3%
d	10	25%	25%	28%
EXCELENTE	25	63%	63%	90%
f	4	10%	10%	100%
Total	40	100%	100%	0%

Causas Pregunta No. 14



Las causas de estabilidad laboral que brinda la empresa más importante son, la de excelente con un 62.5%, la d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal), la f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales con un 25% y 10%. Los empleados de la empresa no sienten que esta les brinde estabilidad laboral.

5.15.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p14

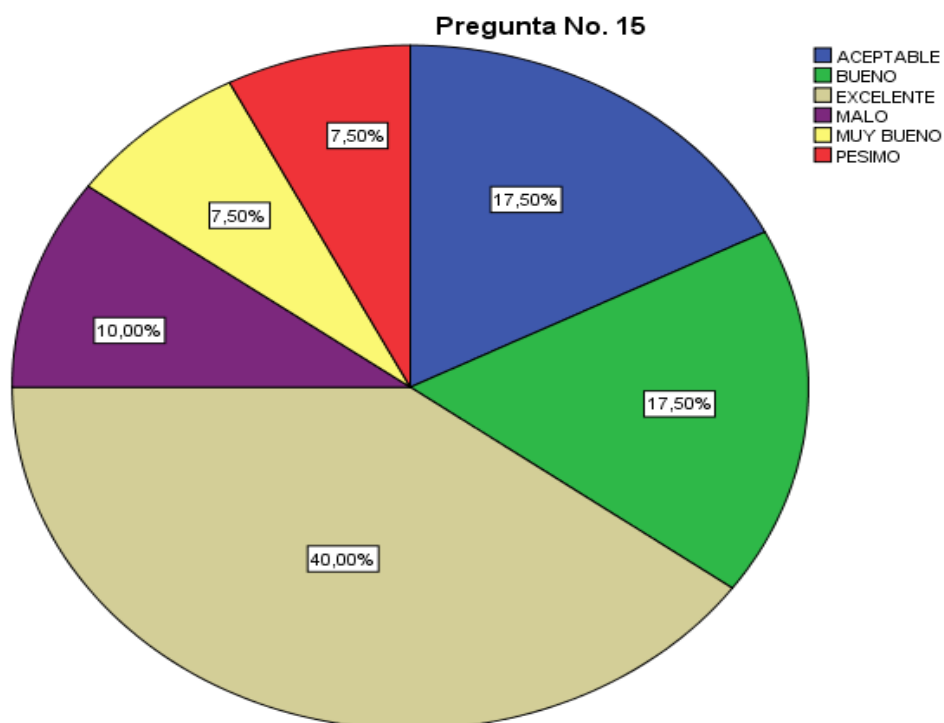
Las soluciones planteadas solo llevan a que la empresa les brinde una estabilidad laboral, mejor de lo que en este momento la brindan.

5.16. Reconocimiento

5.16.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p15

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

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	0	0,0%	0
1	1	2,5%	1
2	1	2,5%	2
3	1	2,5%	3
4	4	10,0%	16
5	0	0,0%	0
6	4	10,0%	24
7	4	10,0%	28
8	5	12,5%	40
9	3	7,5%	27
10	17	42,5%	170
Total	40	100,0%	7,78



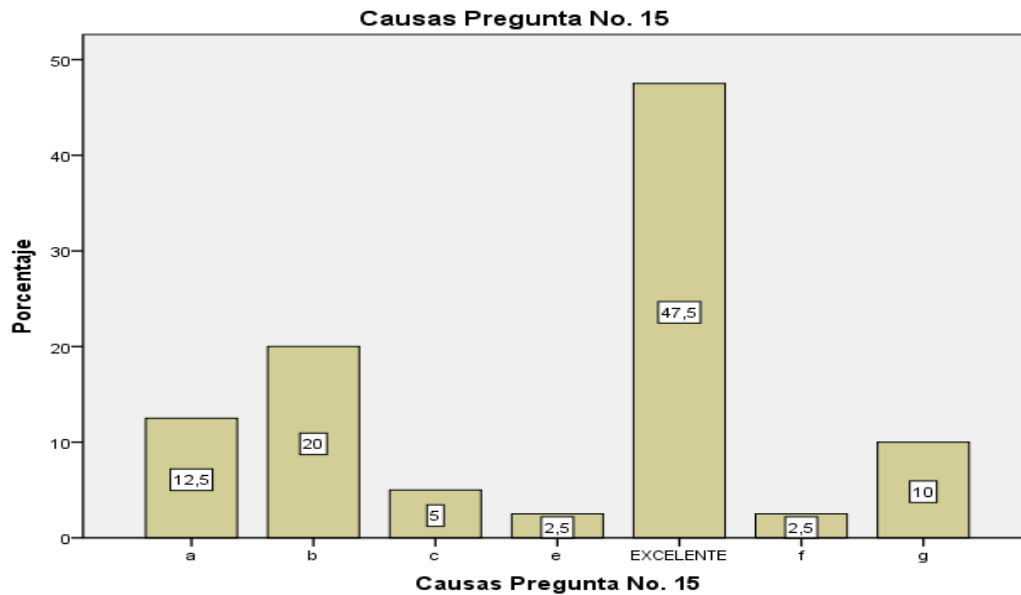
Según nos indica la tabla el 40% que corresponde a 16 personas consideran que su trabajo es valorado, destacado e incentivado, el 25% que corresponde a 10 personas consideran que es bueno y muy bueno, el 17,50% contestaron que es aceptable con 7 personas y el 17,50% corresponde a 7 personas que consideran que el reconocimiento que se les da es muy malo y pésimo.

Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 7,78%, este dato indica que el grado de clima organizacional es Aceptable.

5.16.2. Análisis de la Identificación de las causas p15

Causas Pregunta No. 15

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a	5	13%	13%	13%
b	8	20%	20%	33%
c	2	5%	5%	38%
e	1	3%	3%	40%
EXCELENTE	19	48%	48%	88%
f	1	3%	3%	90%
g	4	10%	10%	100%
Total	40	100%	100%	0%



En cuanto a las causas de reconocimiento, las más importantes son la de excelente con un 47.5%, la b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto con un 20% y la a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa con una 12.5%. Los empleados de la empresa se sienten sin reconocimiento sienten que la calidad de su trabajo no se les valora, ni se les destaca o se les incentiva.

5.16.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p15

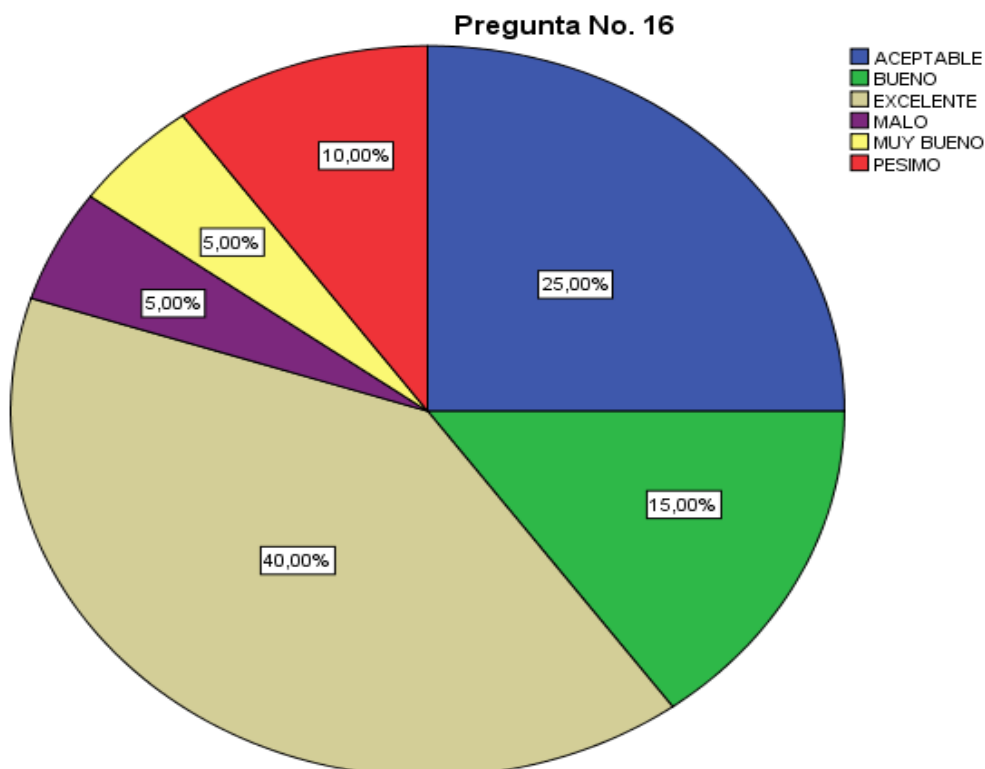
Según las soluciones planteadas para la variable reconocimiento los trabajadores plantean que se les dé un plan de incentivos mejor y crear un plan de estímulos a los empleados destacados en la empresa.

5.17. Salario

5.17.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p16

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

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	1	2,5%	0
1	0	0,0%	0
2	1	2,5%	2
3	2	5,0%	6
4	2	5,0%	8
5	0	0,0%	0
6	7	17,5%	42
7	1	2,5%	7
8	7	17,5%	56
9	2	5,0%	18
10	17	42,5%	170
Total	40	100,0%	7,63



Según nos indica la tabla el 40% que corresponde a 16 personas consideran que el salario que reciben en retribución de su trabajo es excelente, el 20% que corresponde a 8 personas consideran que es bueno y muy bueno, el 25% que corresponde a 10 personas consideran

que es aceptable, y el 15% manifiestan que es muy malo y pésimo respuestas correspondientes a 6 personas.

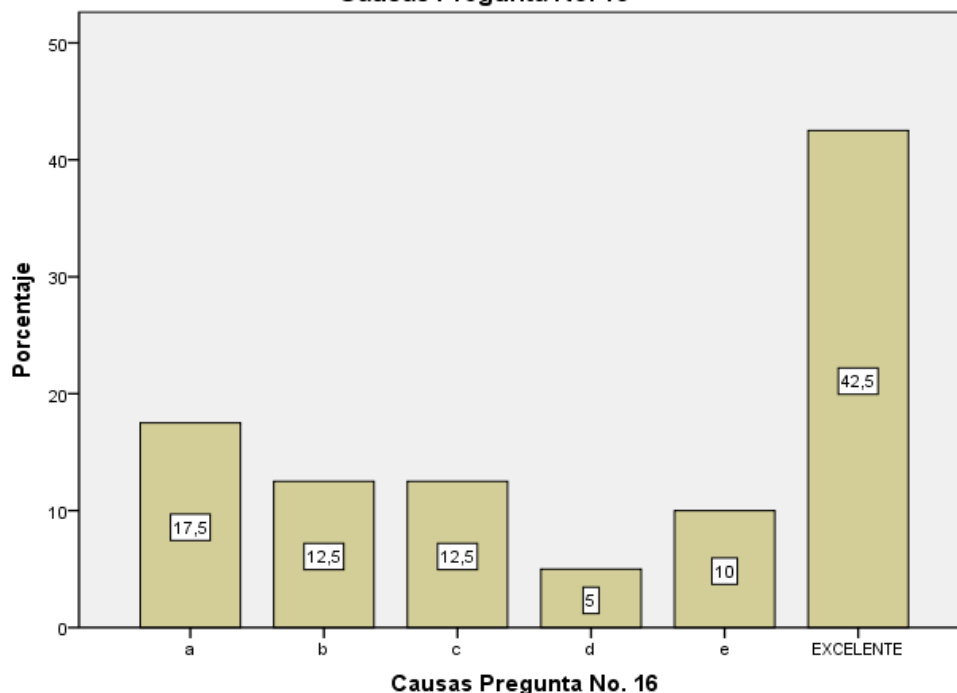
Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 7,63%, este dato indica que el grado de clima organizacional es Aceptable

5.17.2. Análisis de la Identificación de las causas p16

Causas Pregunta No. 16

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a	7	18%	18%	18%
b	5	13%	13%	30%
c	5	13%	13%	43%
d	2	5%	5%	48%
e	4	10%	10%	58%
EXCELENTE	17	43%	43%	100%
Total	40	100%	100%	0%

Causas Pregunta No. 16



Respecto a las causas de salario las que se resaltan más son la de excelente con un 42.5% seguido de la e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la

empresa también lo hagan con un 10% y la a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo con un 17.5%. Los empleados no están conformes con el salario que devengan, también esperan que la empresa los recompense cuando ella está bien.

5.17.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p16

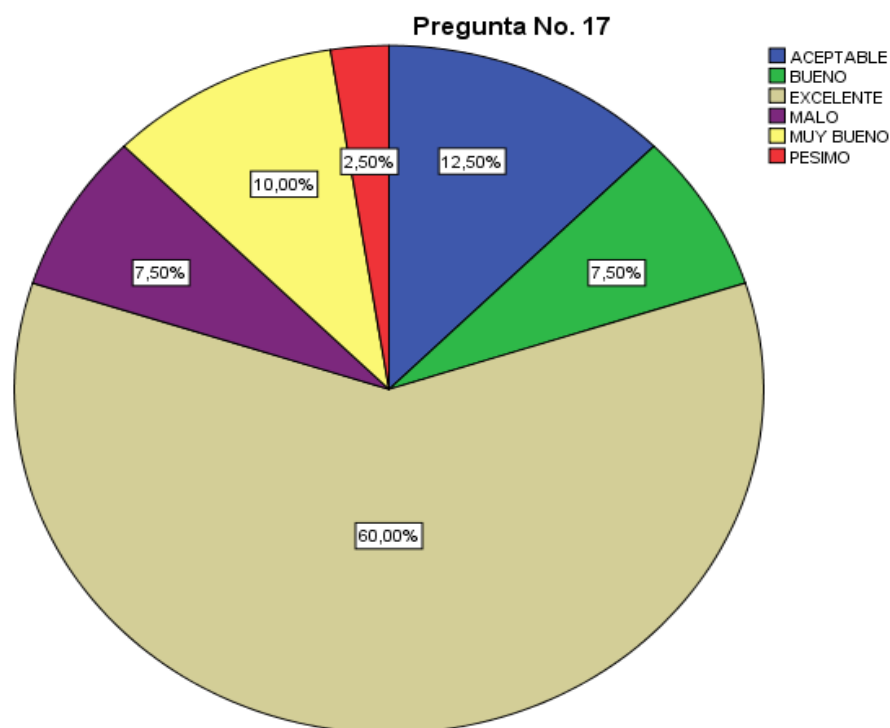
En cuanto al salario los trabajadores buscan mejores salarios y vinculación directa algunas de las soluciones plantadas son como: tener en cuenta la productividad de los empleados y las ganancias que generan a la empresa para tomar la decisión de los aumentos salariales y haber una tabla salarial de acuerdo al cargo, experiencia y tiempo de servicio. Debería haber y no tantas por prestación de servicios.

5.18. Normas y Reglamentos

5.18.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p17

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

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	0	0,0%	0
1	0	0,0%	0
2	0	0,0%	0
3	1	2,5%	3
4	0	0,0%	0
5	2	5,0%	10
6	3	7,5%	18
7	3	7,5%	21
8	3	7,5%	24
9	3	7,5%	27
10	25	62,5%	250
Total	40	100,0%	8,75



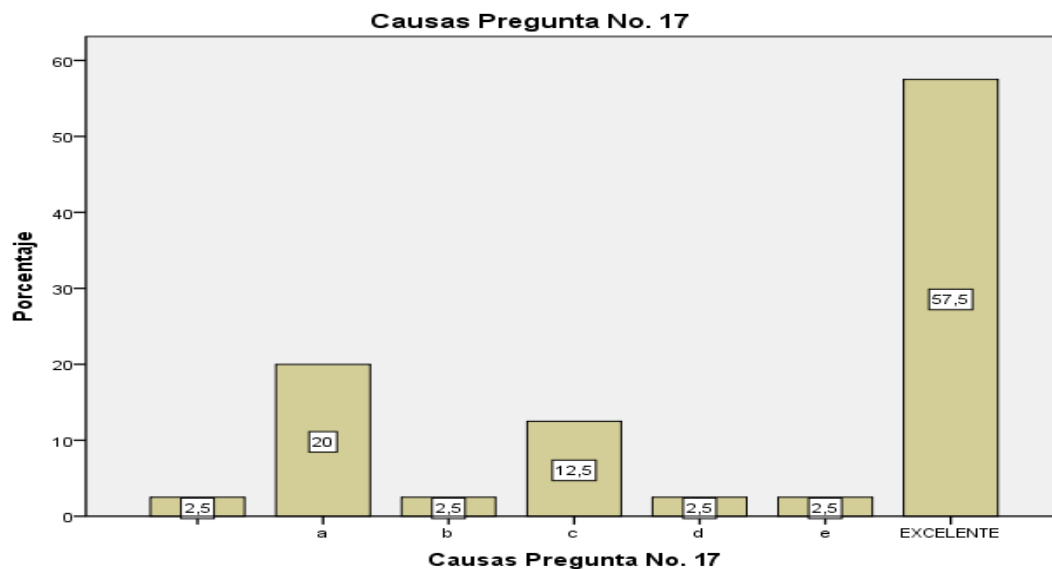
Según nos indica la tabla el 60% que corresponde a 24 personas consideran que las normas, controles, procedimientos y códigos de ética les permiten trabajar con agilidad de una manera excelente, el 17,5% que corresponde a 7 personas considera que es bueno y muy bueno, el 12,50% corresponde a personas consideran que es aceptable y el 10% manifiestas que es muy malo y pésimo que corresponde a 4 personas.

Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 8,75%, este dato indica que el grado de clima organizacional es Buena.

5.18.2. Análisis de la Identificación de las causas p17

Causas Pregunta No. 17

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3%	3%	3%
a	8	20%	20%	23%
b	1	3%	3%	25%
c	5	13%	13%	38%
d	1	3%	3%	40%
e	1	3%	3%	43%
EXCELENTE	23	58%	58%	100%
Total	40	100%	100%	0%



En cuanto a las causa de normas y reglamentos las más importantes son la de excelente 57.5% la a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos con un 20%. Y la c) La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc , con un 12.5%. Las normas y reglamentos de la empresa están bien definidos pero los empleados no lo consideran que estos ayuden al buen funcionamiento de la empresa.

5.18.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p17

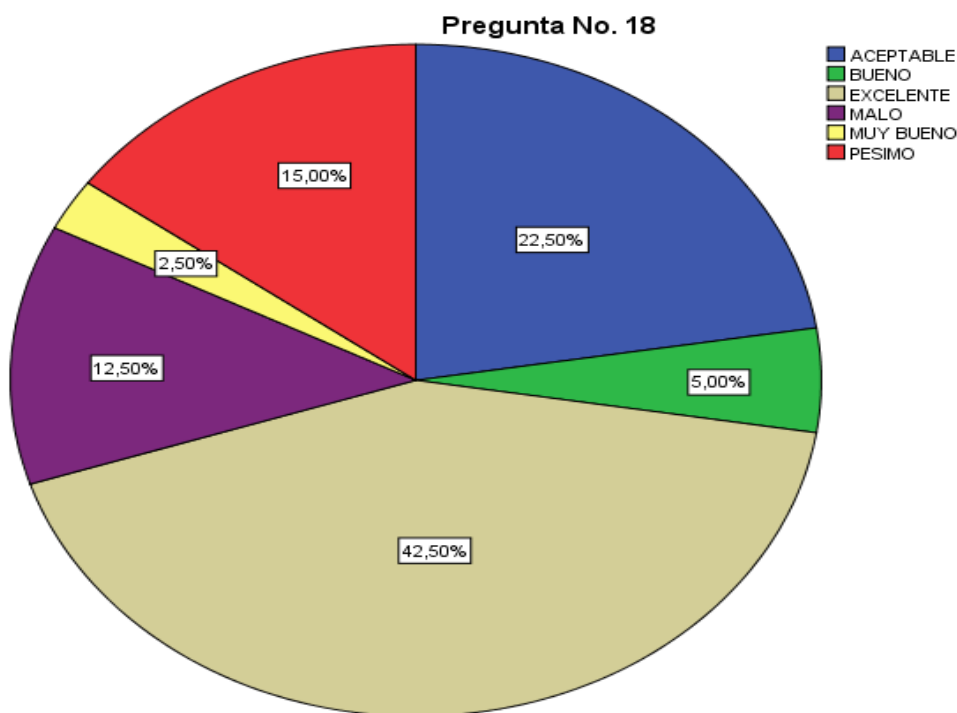
Algunos de los empleados consideran que la empresa tiene bien establecidos las normas y los reglamentos, y otros son conscientes de que hay falencias pero no dan soluciones.

5.19. Evaluación del Desempeño

5.19.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p18

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

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	3	7,5%	0
1	0	0,0%	0
2	1	2,5%	2
3	1	2,5%	3
4	1	2,5%	4
5	5	12,5%	25
6	5	12,5%	30
7	4	10,0%	28
8	2	5,0%	16
9	1	2,5%	9
10	17	42,5%	170
Total	40	100,0%	7,10



Según nos indica la tabla el 42,50% que corresponde a 17 personas consideran que la evaluación de desempeño de las personas es excelente, el 7,5% que corresponde a 3

personas considera que es bueno y muy bueno , el 22,5% corresponde a 9 personas consideran que es aceptable, y el 27,5 manifiestas que es muy malo y pésimo con 11 personas.

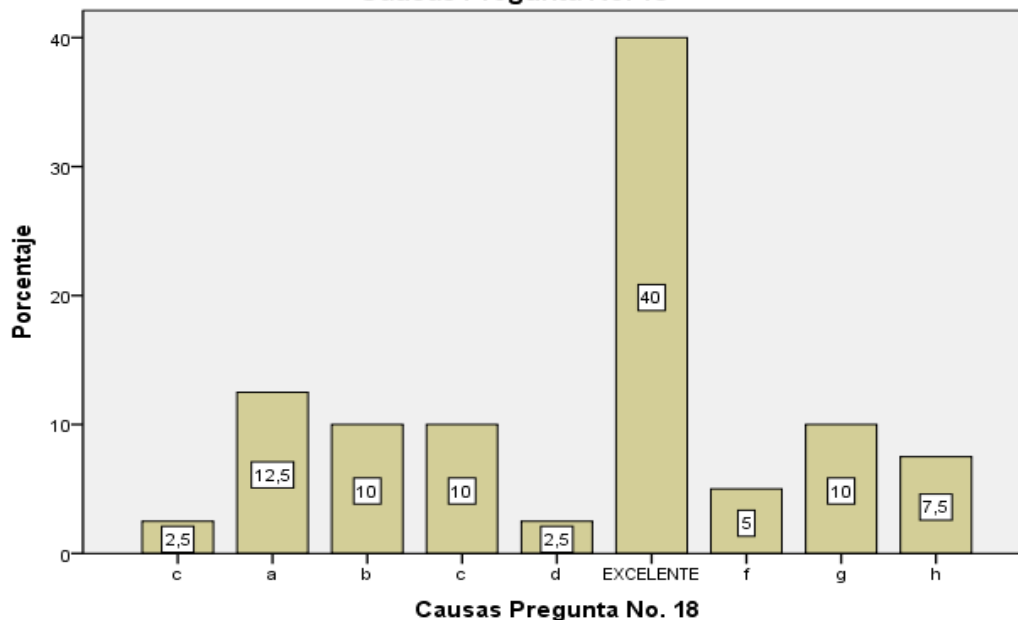
Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 7,10%, este dato indica que el grado de clima organizacional es Aceptable.

5.19.2. Análisis de la Identificación de las causas p18

Causas Pregunta No. 18

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos c	1	3%	3%	3%
a	5	13%	13%	15%
b	4	10%	10%	25%
c	4	10%	10%	35%
d	1	3%	3%	38%
EXCELENTE	16	40%	40%	78%
f	2	5%	5%	83%
g	4	10%	10%	93%
h	3	8%	8%	100%
Total	40	100%	100%	0%

Causas Pregunta No. 18



Las causas que se encontraron de los sistemas de evaluación del desempeño, más importantes son la de excelente con un 40%, la c) La evaluación no se hace en el momento oportuno con un 10% y h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño con un 7.5%. Los empleados de la empresa no conocen con claridad las funciones y objetivos de la evaluación de desempeño.

5.19.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p18

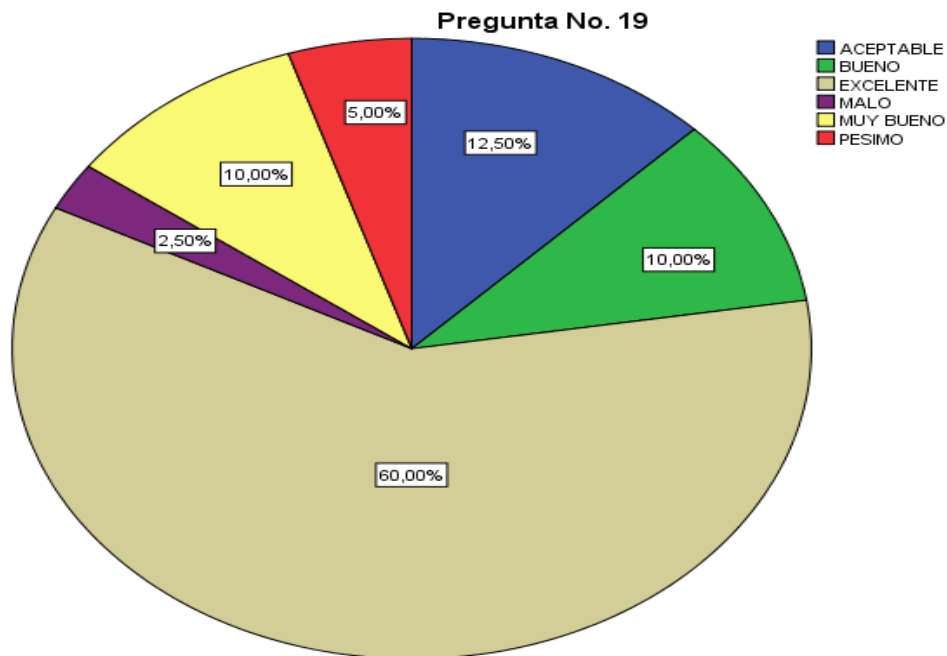
Todas las soluciones planteadas por los trabajadores llevan a una sola implementar una mejor evaluación de desempeño y la ven necesaria.

5.20. Comunicación y Retroalimentación

5.20.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p19

¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	0	0,0%	0
1	2	5,0%	2
2	0	0,0%	0
3	0	0,0%	0
4	0	0,0%	0
5	1	2,5%	5
6	3	7,5%	18
7	3	7,5%	21
8	3	7,5%	24
9	4	10,0%	36
10	24	60,0%	240
Total	40	100,0%	8,70



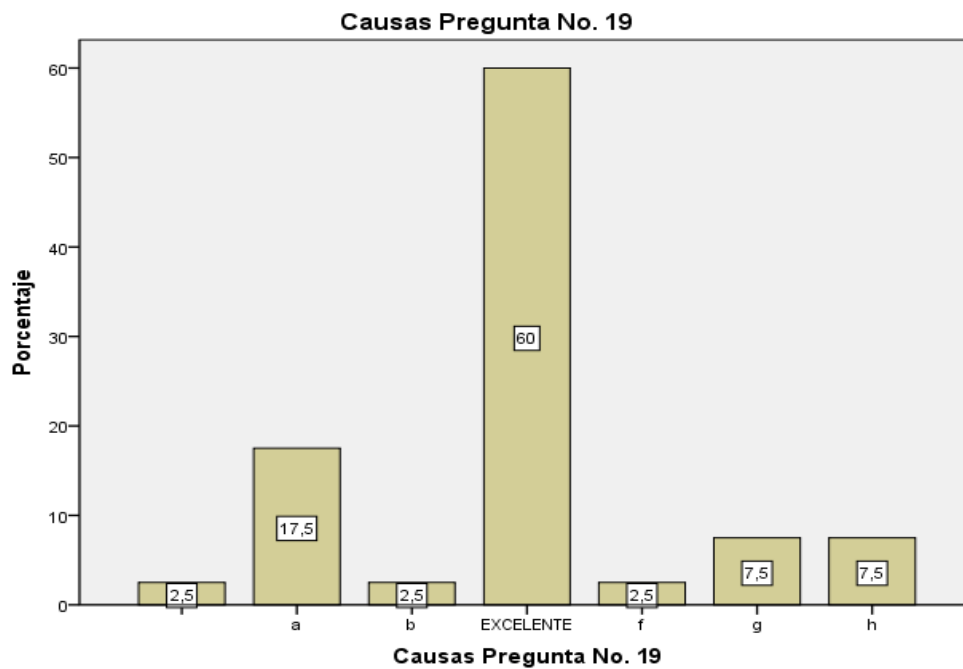
Según nos indica la tabla el 60% que corresponde a 24 personas consideran que la comunicación entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional gratificante excelente, el 20% que corresponde a 8 personas considera que es bueno y muy bueno, el 12,50% correspondiente a 5 personas dicen que es aceptable y el 7,5% consideran que es muy malo y pésimo y son 3 personas.

Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 8,70%, este dato indica que el grado de clima organizacional es Buena.

5.20.2. Análisis de la Identificación de las causas p19

Causas Pregunta No. 19

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3%	3%	3%
A	7	18%	18%	20%
B	1	3%	3%	23%
EXCELENTE	24	60%	60%	83%
F	1	3%	3%	85%
G	3	8%	8%	93%
H	3	8%	8%	100%
Total	40	100%	100%	0%



Las causas más importantes que se encontró de la comunicación y retroalimentación son, la de excelente con un 60%, la a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo con 17.5% g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados con 7.5% y la h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores con 7.5%. En la empresa existe una comunicación constante entre empelados y superiores, pero con falencias.

5.20.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p19

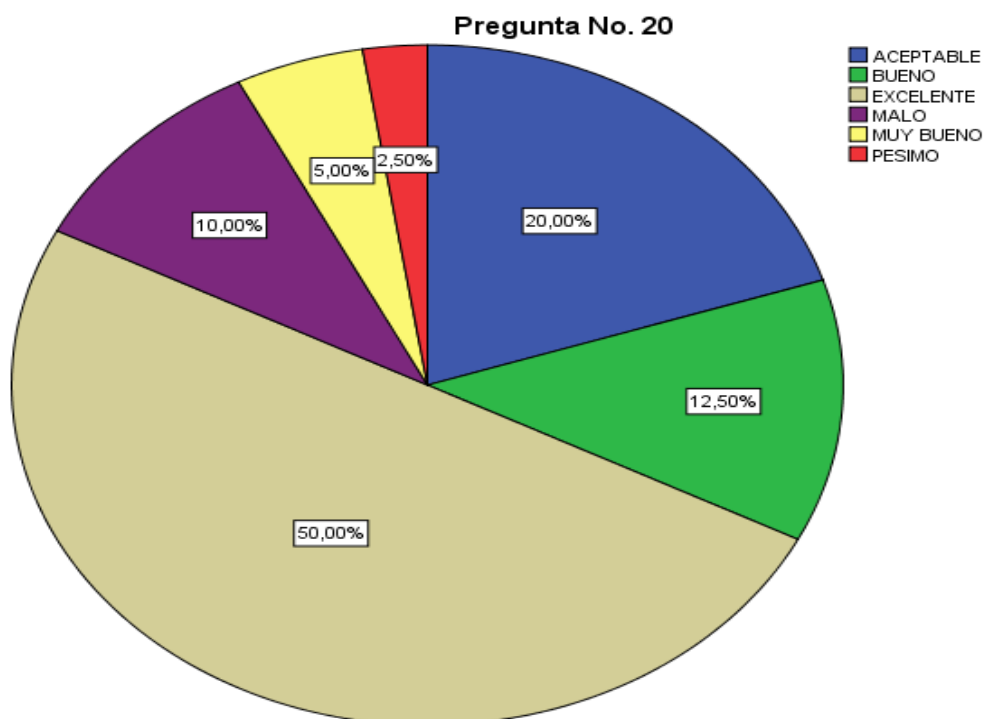
Los empleados buscan soluciones encaminadas a la creación de un sistema que permita los espacios para la comunicación. En general los trabajadores consideran que tienen un buen ambiente de comunicación.

5.21. Selección E Inducción

5.21.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p20

¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa, organización o institución, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	0	0,0%	0
1	0	0,0%	0
2	0	0,0%	0
3	1	2,5%	3
4	1	2,5%	4
5	3	7,5%	15
6	1	2,5%	6
7	8	20,0%	56
8	5	12,5%	40
9	3	7,5%	27
10	18	45,0%	180
Total	40	100,0%	8,37



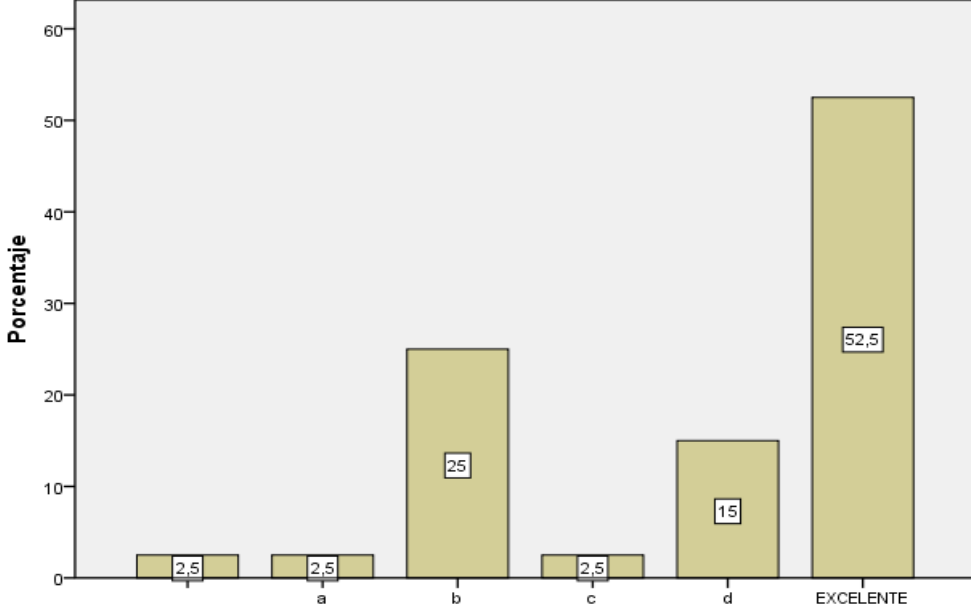
Según nos indica la tabla el 50% que corresponde a 20 personas consideran que se les brinda una excelente inducción y entrenamiento destacando su calidad humana, el 17,5% que corresponde a 7 personas, considera que es buena y muy bueno, y el 20% con 8 personas manifiestan que es aceptable y el 12,5 dicen que es muy malo y pésimo que corresponde a 5 personas.

Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 8,37%, este dato indica que el grado de clima organizacional es Buena.

Causas Pregunta No. 20

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3%	3%	3%
A	1	3%	3%	5%
B	10	25%	25%	30%
C	1	3%	3%	33%
D	6	15%	15%	48%
EXCELENTE	21	53%	53%	100%
Total	40	100%	100%	0%

Causas Pregunta No. 20



Las causas más importantes de la selección e inducción son, la de excelente con un 52.5%

la c) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar con un 2.5% y la b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción con un 25%. La empresa muestra falencias en los procesos de selección e inducción del personal.

5.21.2. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p120

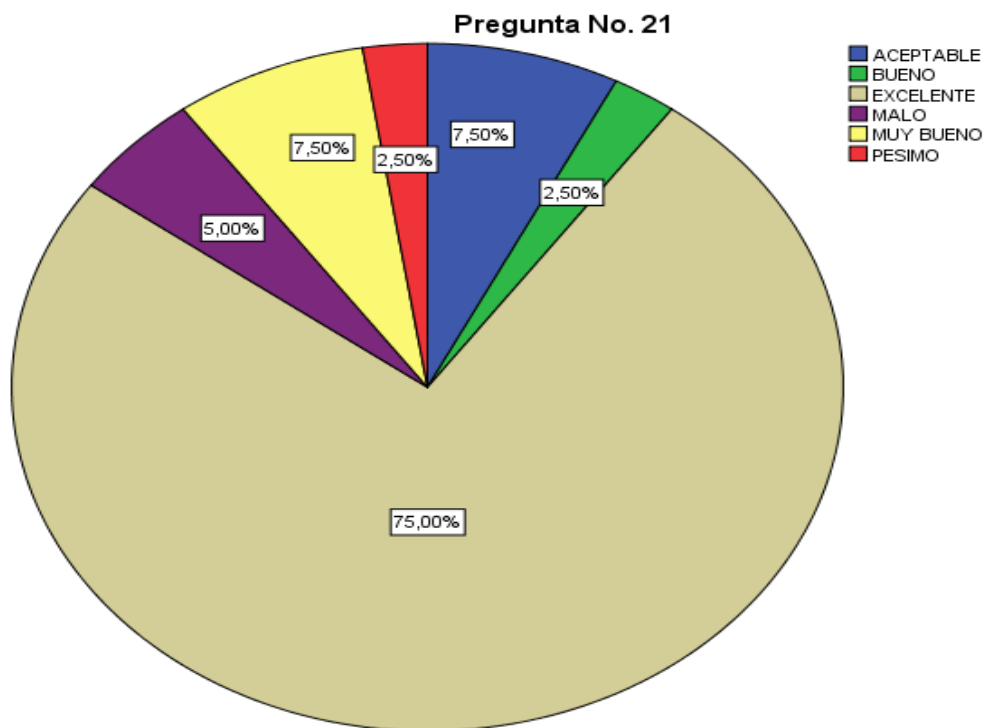
Los trabajadores aunque son conscientes de que existe problemas en los procesos de selección e inducción en la empresa, los empleados no plantean soluciones.

5.22. Identidad e Imagen de la Organización

5.22.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p21

¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa, organización o institución?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	0	0,0%	0
1	0	0,0%	0
2	1	2,5%	2
3	0	0,0%	0
4	0	0,0%	0
5	2	5,0%	10
6	0	0,0%	0
7	2	5,0%	14
8	2	5,0%	16
9	4	10,0%	36
10	29	72,5%	290
Total	40	100,0%	9,20



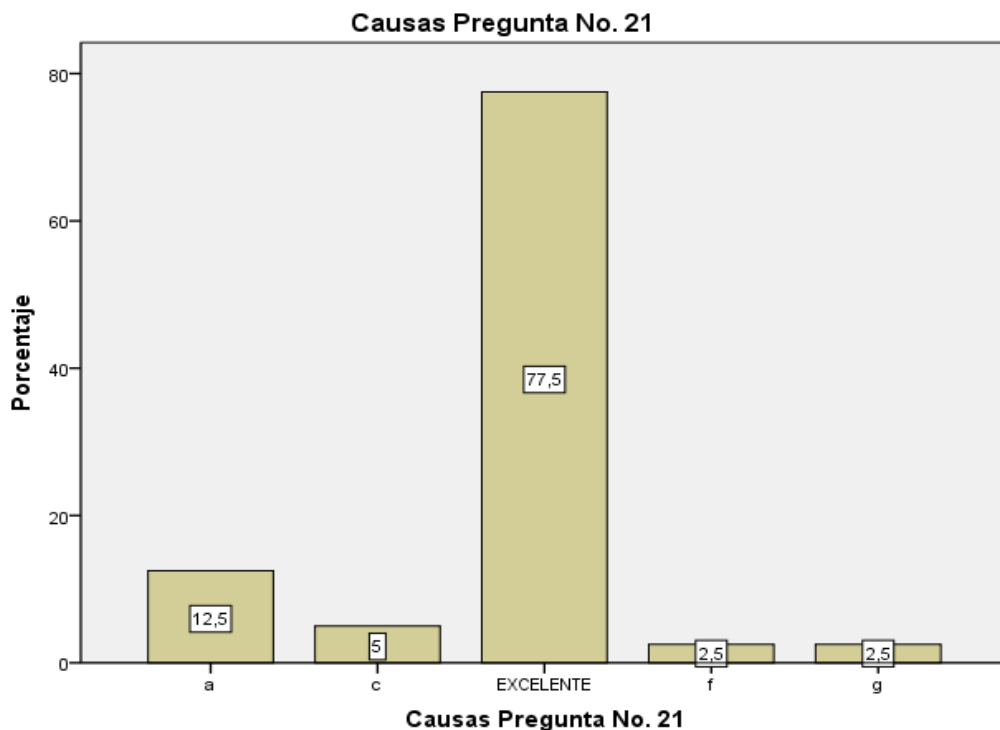
Según nos indica la tabla el 75% que corresponde a 30 personas perciben una excelente imagen de la empresa, el 10% que corresponde a 4 personas, considera que es buena y muy buen, el 7,50 correspondiente a 3 personas dicen que es aceptable y el 7,5 manifiestan que es muy malo y pésimo.

Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 9,20%, este dato indica que el grado de clima organizacional es Muy bueno.

5.22.2. Análisis de la Identificación de las causas p21

Causas Pregunta No. 21

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos A	5	13%	13%	13%
C	2	5%	5%	18%
EXCELENTE	31	78%	78%	95%
F	1	3%	3%	98%
G	1	3%	3%	100%
Total	40	100%	100%	0%



En cuanto a las causas que resultaron más significativas de identidad e imagen de la organización son, excelente con un 77.5% la a) Lo único que a la empresa, organización o institución le interesa parece ser, y c) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones con un 12.5% y 5%. La empresa ante sus empleados tiene una imagen creada por sus propietarios, siendo una imagen buena.

5.22.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p121

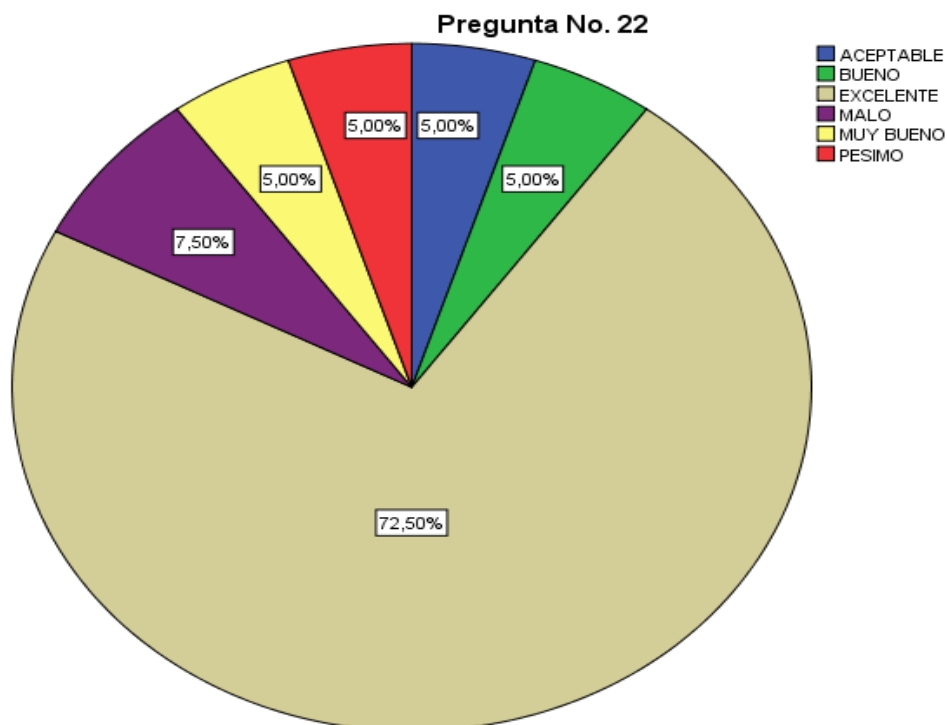
Los trabajadores aunque son conscientes de que existe problemas en la Identidad e imagen en la empresa, los empleados no plantean soluciones.

5.23. Celebraciones y Ceremonias

5.23.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p22

¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, organización o institución contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
1	0	0,0%	0
2	0	0,0%	0
3	1	2,5%	3
4	0	0,0%	0
5	3	7,5%	15
6	1	2,5%	6
7	1	2,5%	7
8	2	5,0%	16
9	1	2,5%	9
10	30	75,0%	300
Total	40	97,5%	8,85



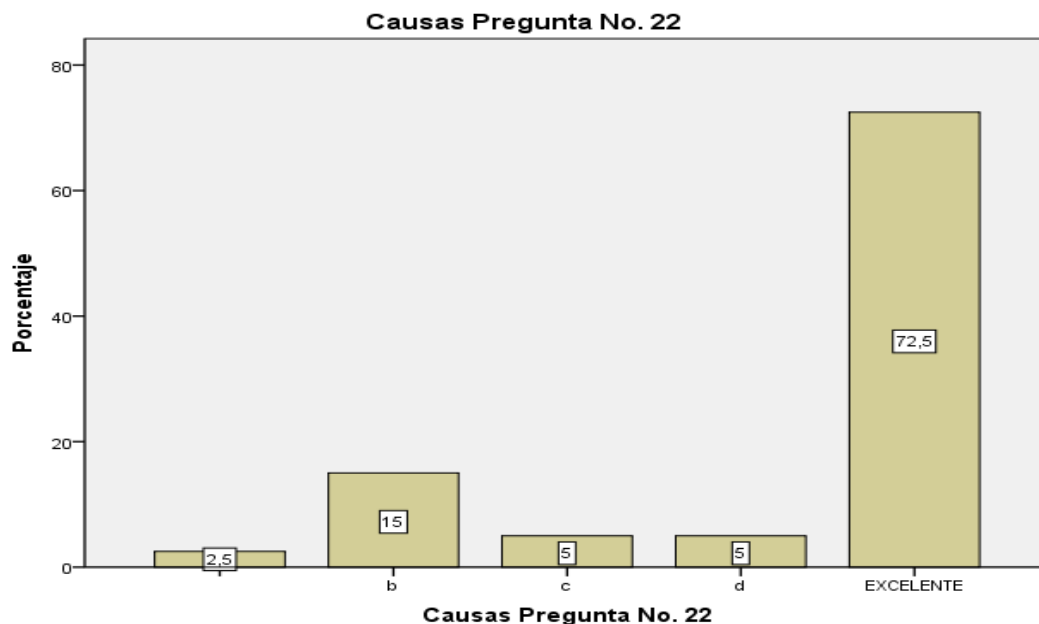
Según nos indica la tabla el 72,50% que corresponde a 29 personas creen que las celebraciones que organizan la empresa son excelentes ya que mejora el clima organizacional, el 10% que corresponde a 4 personas, considera que es buena y muy buena y el 5% dicen que es aceptable y corresponde a 2 personas y el 12,5% dicen que es malo y pésimo, correspondiente a 5 personas.

Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 8.85%, este dato indica que el grado de clima organizacional es Bueno.

5.23.2. Análisis de la Identificación de las causas p22

Causas Pregunta No. 22

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3%	3%	3%
B	6	15%	15%	18%
C	2	5%	5%	23%
D	2	5%	5%	28%
EXCELENTE	29	73%	73%	100%
Total	40	100%	100%	0%



Respecto a las causa de celebraciones y ceremonias más importantes son, la excelente con un 72.5%, la b) Rara vez se realizan con un 15% y la d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo con un 5%. Según los empleados de la empresa las

celebraciones de la empresa se dan regularmente y que son solo entre cada grupo de trabajo, la empresa no se integra en su totalidad.

5.23.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p122

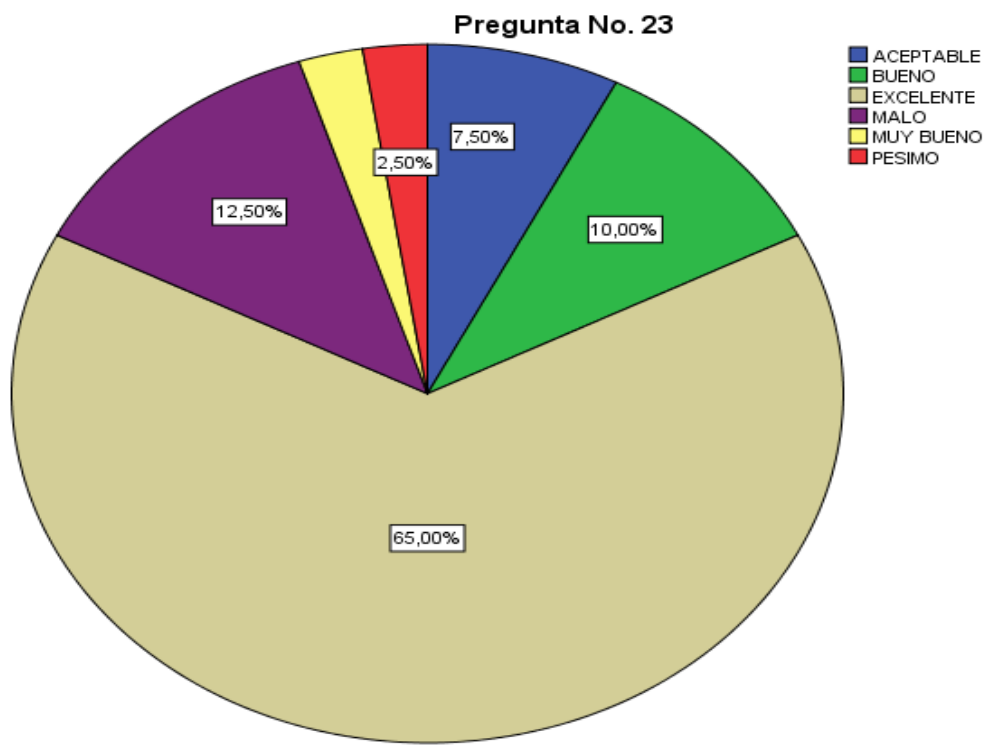
Los empleados buscan soluciones encaminadas a efectuar más seguido actividades lúdicas y tardes de recreación, para mejorar el ambiente de trabajo.

5.24. Grupos Informales y uso del Tiempo Libre

5.24.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p23

¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	0	0,0%	0
1	0	0,0%	0
2	0	0,0%	0
3	1	2,5%	3
4	1	2,5%	4
5	4	10,0%	20
6	2	5,0%	12
7	1	2,5%	7
8	3	7,5%	24
9	1	2,5%	9
10	27	67,5%	270
Total	40	100,0%	8,70



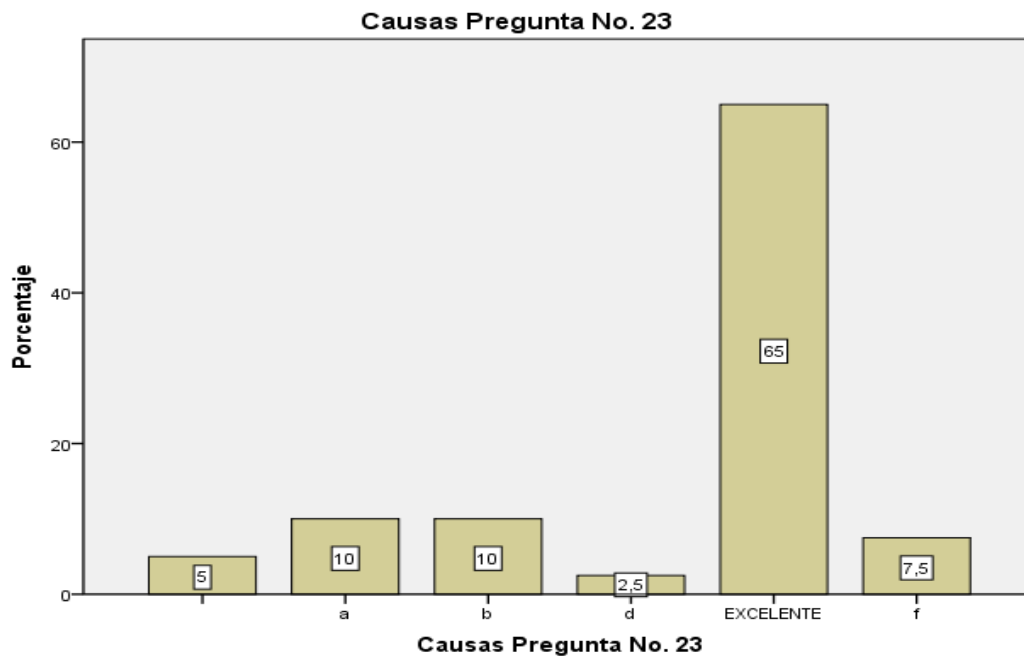
Según nos indica la tabla el 65% que corresponde a 26 personas considera que la participación es las actividades e al empresa es excelente, ya que contribuye a una cultura y un clima organizacional gratificante, el 12,5% que corresponde a 5 personas, considera que es buena y muy buena, el 7,5% dice que es aceptable corresponde a 3 personas, y el 15% dicen que es muy malo y pésimo, corresponde a 6 personas.

Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 8.70%, este dato indica que el grado de clima organizacional es Bueno.

5.24.2. Análisis de la Identificación de las causas p23

Causas Pregunta No. 23

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	5%	5%	5%
A	4	10%	10%	15%
B	4	10%	10%	25%
D	1	3%	3%	28%
EXCELENTE	26	65%	65%	93%
F	3	8%	8%	100%
Total	40	100%	100%	0%



Las causas de grupos informales y uso del tiempo libre, las más importantes son, la excelente con un 65%, la a) No me interesa participar en ese tipo de actividades y la f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten con un 10% y 7.5%. Los empleados de la empresa no les interesan participar en actividades que realiza esta, se alejan por voluntad propia.

5.24.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p123

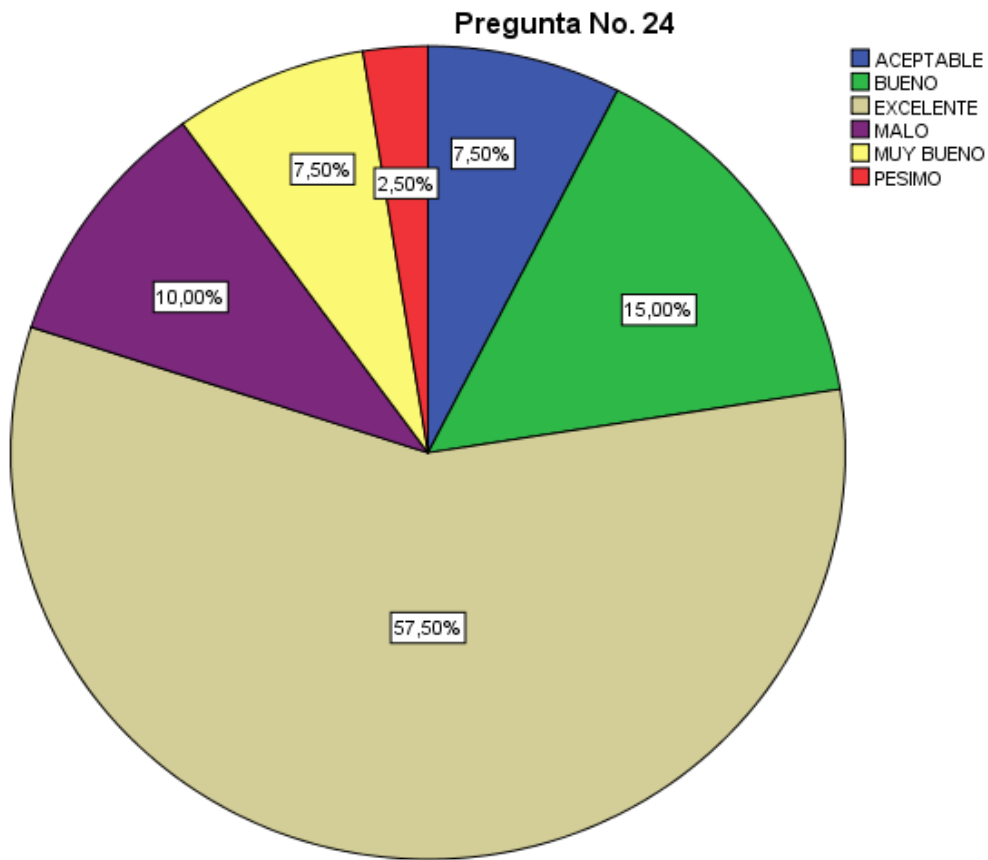
Los trabajadores son conscientes de que existe problemas en la integración de grupos informales y uso del tiempo libre en la empresa, los empleados no plantean soluciones.

5.25. Valores

5.25.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p24

¿Existe en la empresa, organización o institución una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	0	0,0%	0
1	0	0,0%	0
2	0	0,0%	0
3	1	2,5%	3
4	0	0,0%	0
5	4	10,0%	20
6	2	5,0%	12
7	1	2,5%	7
8	7	17,5%	56
9	2	5,0%	18
10	23	57,5%	230
Total	40	100,0%	8,65



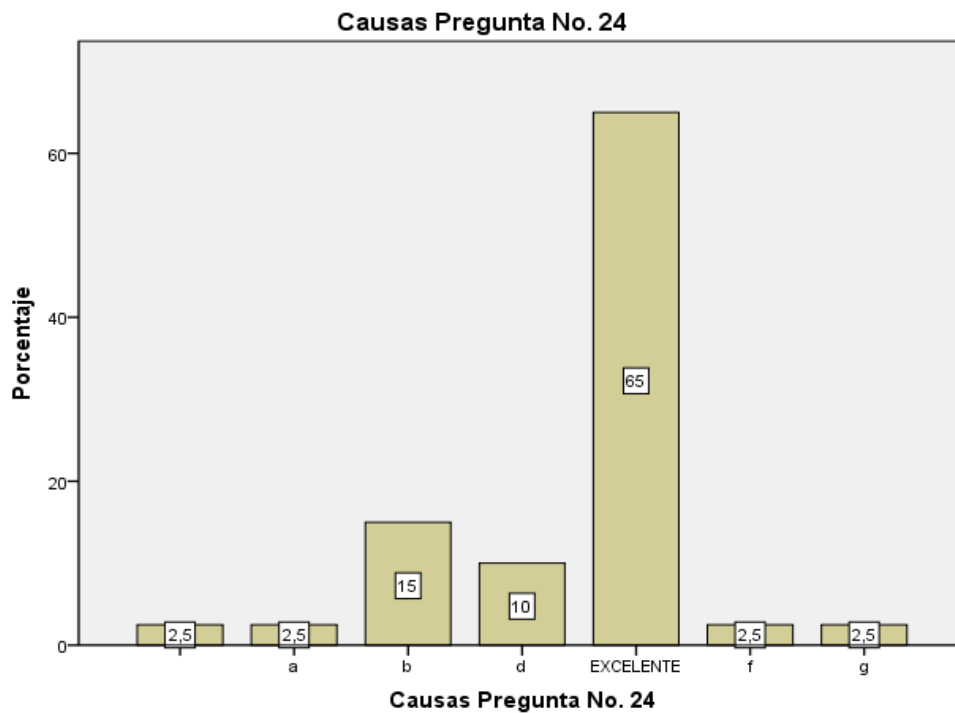
Según nos indica la tabla el 57,50% que corresponde a 23 personas calificaron esta pregunta como excelente ya que consideran que la orientación hacia los valores se encuentra presente en la empresa y les da una orientación al futuro, el 22,50% que corresponde a 9 personas, considera que es buena y muy buena, el 7,5% corresponde a 3 personas, y el 12,5% dicen que es malo y pésimo correspondiente a 5 personas.

Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 8.65%, este dato indica que el grado de clima organizacional es Bueno.

5.25.2. Análisis de la Identificación de las causas p24

Causas Pregunta No. 24

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3%	3%	3%
a	1	3%	3%	5%
b	6	15%	15%	20%
d	4	10%	10%	30%
EXCELENTE	26	65%	65%	95%
f	1	3%	3%	98%
g	1	3%	3%	100%
Total	40	100%	100%	0%



Las causas con referente a los valores, las más importantes son, la excelente con un 65%, la b) En la empresa, organización o institución prima la impersonalidad con un 15% y la f) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos con un 2.5%. En la empresa los empleados son muy independientes, son ellos los que no les interesa los valores que infunde la empresa.

5.25.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p124

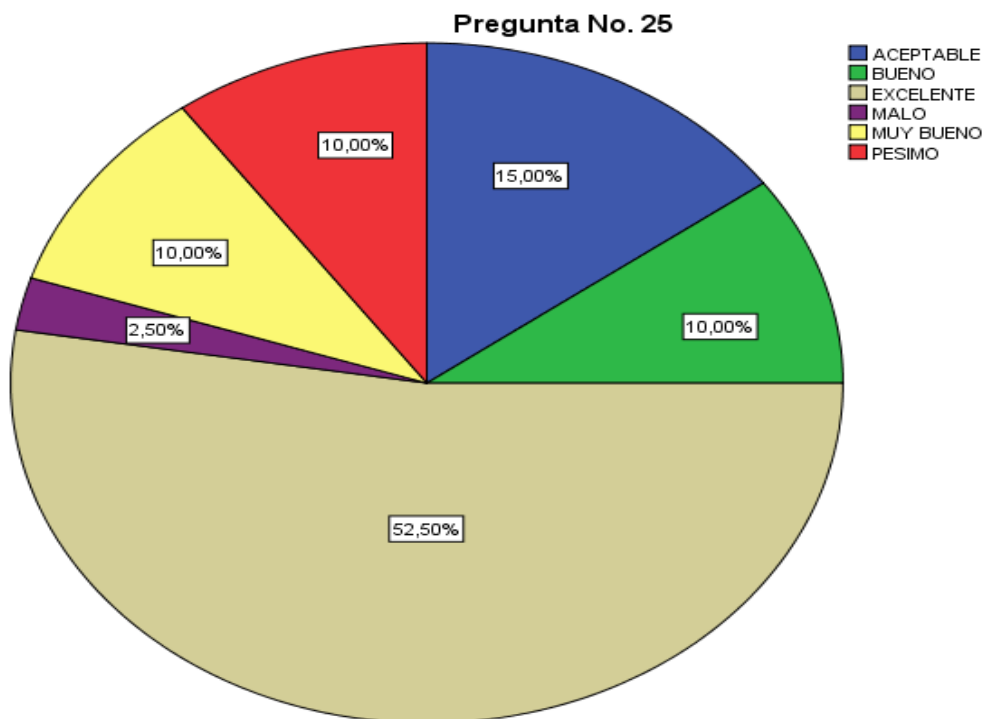
En cuanto a los valores las soluciones son: la realización de actividades que una los departamentos.

5.26. Subculturas

5.26.1. Calificación de la variable en el clima organizacional p25

¿Considera usted que en la empresa, organización o institución existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO
0	0	0,0%	0
1	1	2,5%	1
2	2	5,0%	4
3	1	2,5%	3
4	1	2,5%	4
5	0	0,0%	0
6	2	5,0%	12
7	5	12,5%	35
8	4	10,0%	32
9	4	10,0%	36
10	20	50,0%	200
Total	40	100,0%	8,28



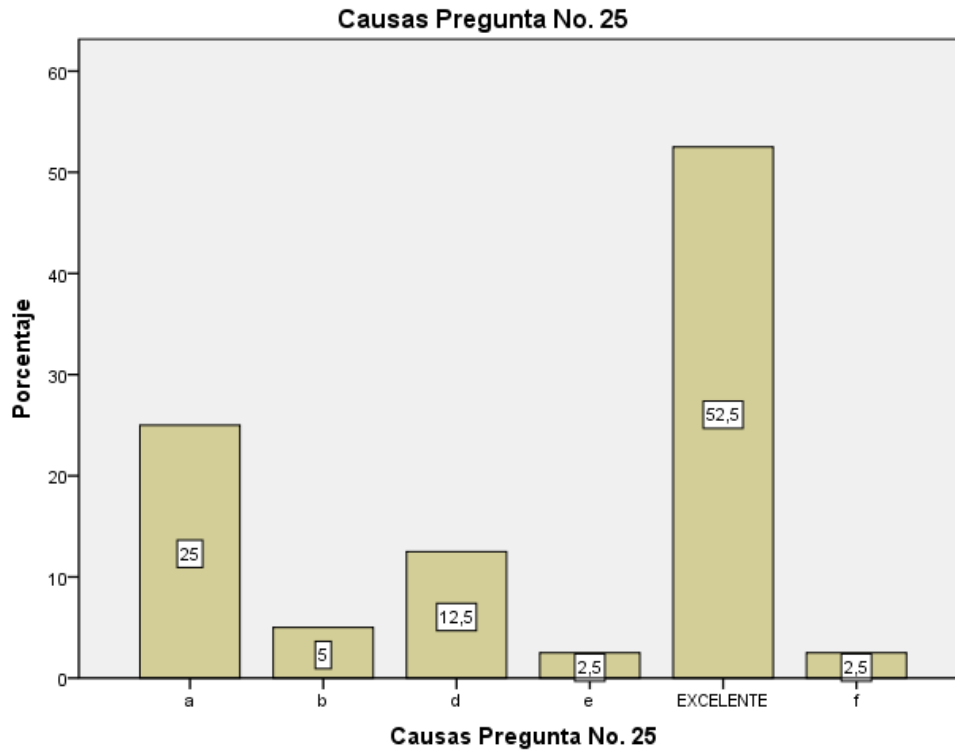
Según nos indica la tabla el 52,50% que corresponde a 21 personas calificaron esta pregunta como excelente ya que consideran que en la empresa se maneja una sola cultura organizacional homogénea única para todos, el 20% que corresponde a personas a 8 considera que es buena y muy buena, el 15% dicen que es aceptable correspondiente a 6 personas y el 12,5 dicen que es muy malo y pésimo, correspondiente a 5 personas..

Según el resultado que dio el promedio para esta variable es de 8.28%, este dato indica que el grado de clima organizacional es Bueno.

5.26.2. Análisis de la Identificación de las causas p25

Causas Pregunta No. 25

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos a	10	25%	25%	25%
b	2	5%	5%	30%
d	5	13%	13%	43%
e	1	3%	3%	45%
EXCELENTE	21	53%	53%	98%
f	1	3%	3%	100%
Total	40	100.0	100.0	



Las causas de las subculturas más importantes son, la excelente con un 52.5%, la d) Cada área funcional es una isla aparte con un 12.5% y la a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión con un 25%. Los empleados se sienten excluidos de la empresa en temas de cultura organizacional, y por su profesión.

5.26.3. Análisis de la identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante p25

Los trabajadores son conscientes de que existe problemas en variable subculturas dentro de la empresa, los empleados no plantean soluciones.

6. PLAN DE ACCIÓN

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos.

Dichos planes, en líneas generales, colocan en un espacio definido de tiempo y responsabilidad las tareas específicas para contribuir a alcanzar objetivos superiores. Todos los planes de acción presentan su estructura de modo "personalizado" para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas.

El plan de acción para la empresa CONSTRUCTORA RODRIGUEZ BRÍÑEZ SAS, se estableció para ejecutarlo durante el periodo de un año vigencia fiscal 2014, el plan de acción se realizó mediante las variables que se establecieron en el modelo para conocer el nivel del clima organizacional de empresa de las cuales se escogieron las que en el análisis de resultado arrojaron un nivel de insatisfacción aceptable malo y pésimo, también en base a los promedios generales de cada variable en la medición del clima organizacional, las cuales son:

Cuadro No. 3 variables plan de acción

VARIABLE	MEDIA
<i>Proyecto formal de empresa</i>	6,900
<i>Holismo y sinergia</i>	7,070
<i>Evaluación del desempeño</i>	7,100
<i>Desarrollo Personal</i>	7,125
<i>Salario</i>	7,625
<i>Toma de decisiones</i>	7,775
<i>Reconocimiento</i>	7,775
<i>Estructura organizacional</i>	7,850
<i>Relaciones interpersonales</i>	8,025
<i>Solución de conflictos de intereses</i>	8,100
<i>participación</i>	8,125
<i>Calidad del servicio al cliente interno</i>	8,175
<i>Trabajo gratificante</i>	8,275
<i>Sudculturas</i>	8,275
<i>Selección e inducción</i>	8,371
<i>Liderazgo</i>	8,500
<i>Libertad de expresión</i>	8,600
<i>Valores</i>	8,650
<i>comunicación y retroalimentación</i>	8,700
<i>Grupos informales y uso del tiempo libre</i>	8,700
<i>Normas y Reglamentos</i>	8,750
<i>Estabilidad Laboral</i>	8,850
<i>Celebraciones y ceremonias</i>	8,850
<i>Instalaciones y elementos de trabajo</i>	9,150
<i>Identidad e imagen de la organización</i>	9,200

<i>Factores clima y cultura organizacional</i>	<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Acción de mejora</i>	<i>Actividades</i>	<i>Responsable</i>	<i>Calendario</i>
Proyecto formal de desarrollo de la empresa	Definir políticas que favorezcan la vinculación de personal idóneo para el desempeño de cargos estratégicos de la institución. lograr que CRB SAS brinde la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad	Lograr en un 90% que los empleados tengan una estabilidad laboral necesaria para desempeñar su trabajo con la suficiente tranquilidad.	1. Programa de estímulos y reconocimiento al personal de la dirección. 2. Creación de cargos acordes a la necesidad de cada departamento. 3. Realizar convocatoria interna para definir la situación laboral del personal provisional y supernumerario.	Alta dirección	Enero-diciembre 2014
Holismo y Sinergia	Lograr que las personas y las departamentos interactúen positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, antes que sus intereses personales	Lograr en un 100% que en los empleados de la empresa, exista una mayor unión entre los diferentes departamentos en los momentos requeridos.	1. existir mayor unión entre los diferentes departamentos en los momentos requeridos. 2. no marcar tanta diferencia entre los diferentes departamentos. 3. dar una capacitación en trabajo en equipo y que cada persona, capacitaciones que motiven a una mejor integración, hacer reuniones de integración con el personal de las obras y un día al mes de integración, para que exista esa motivación.	Representante Legal y Todos los departamentos de CRB SAS	Enero-diciembre 2014
Evaluación del desempeño	Medir el Sentido de pertenencia por los resultados, la	Lograr una Autoevaluación permanente de todos los	1. Implementación de la gestión de	Representante Legal y Todos los departamentos	Enero-diciembre 2014

	<p>calidad y los logros.</p> <p>lograr que los sistemas de evaluación del desempeño realizadas por los empleados de CRB SAS sean adecuados y permitan medir a las personas en el trabajo.</p>	<p>integrantes de la empresa.</p> <p>Plantear la necesidad de crecimiento y desarrollo al interior del puesto en función de las estrategias de la organización que constantemente exigen más de cada puesto y colaborador.</p>	<p>la calidad.</p> <p>2. Entrenamiento para el trabajo en equipo con expertos.</p> <p>3. Optimizar los recursos que se tienen.</p> <p>4. Talleres de capacitación permanente en competencias como: relaciones humanas, comunicación efectiva, actitud mental positiva, manejo de conflictos, autoestima, tolerancia, sentido de pertenencia, trabajo por procesos y manejo de personal.</p>	<p>os de CRB SAS</p>	
<p>Desarrollo Personal</p>	<p>Hacer que los funcionarios sientan que en la organización tienen un futuro asegurado en cuanto a su desarrollo personal dentro de la misma.</p>	<p>Los líderes pueden complementar sus acciones, con el área de recursos humanos porque deben tomar en cuenta que cada persona y cada empleado contemplan de manera diferente los riesgos que quiere aceptar dentro de la cultura organizacional</p>	<p>1. Permitir realizar cursos de actualización,</p> <p>2. que les permitan continuar sus estudios,</p> <p>3. Cuando terminen algún curso, o nivel de estudio, se les haga reconocimiento escrito y se les tenga en cuenta para algún ascenso.</p>	<p>Director de Talento Humano y jefes de cada departamento</p>	<p>Enero-diciembre 2014</p>

Salario	Lograr que el salario o remuneración que reciben los funcionarios sea el acorde al nivel de estudio o perfil solicitado.	Revisar la escala salarial de la empresa y revisar si los perfiles y competencias del personal cumplen con la asignación de salarios.	Revisar las competencias de los cargos y tenerla presente al momento de contratar el personal, debe ser equitativos más aun cuando existen dos cargos iguales con diferente salario.	Representante Legal y Todos los departamentos de CRB SAS.	Enero-diciembre 2014
Toma de decisiones	Establecer mecanismos de consenso en la toma de decisiones que afectan el normal funcionamiento de las labores de los miembros de la organización.	Crear reuniones semanales para dar conocimiento a las decisiones generales de la empresa y establecer mecanismos que permitan la toma de decisiones para los miembros de la organización con el fin de agilizar y organizar los procesos propios de cada cargo.	1. Realizar reuniones semanales en cada departamento de la empresa con el fin de dar a conocer directrices y parámetros a seguir, además de generar opiniones y consensos con las acciones tomadas.	Directores de todos los Departamentos	Enero-diciembre 2014
Reconocimientos	Lograr que los empleados de la empresa CRB se distinguen en la empresa, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., Lograr que se valore al trabajador, se les incentive, de diferentes maneras.	Lograr en un 100% que a cada trabajador se le incentive de manera constante y las recompensas sean satisfactorias.	1. Generar escala de estímulos. 2. establecer el reconocimiento, de forma objetiva. 3. crear escala de méritos.	Alta dirección	Enero-febrero 2014

Estructura organizacional	Establecer un sistema que permita a los miembros de la organización el trabajo en equipo con el fin de cumplir las metas fijadas en los diferentes procesos.	Crear una clara definición de los deberes y funciones de cada uno de los empleados, fijar su departamento de autoridad y que debe hacer cada miembro para alcanzar las metas propias de su actividad en la empresa.	1. Difundir e informar las funciones y alcances específicos de cada cargo. 2. Divulgar y explicar el organigrama y estructura organizacional de la empresa.	Director Administrativo y Director de Calidad	Enero – Diciembre 2014
Relaciones interpersonales	Establecer mecanismos de integración para el mejoramiento de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización con el fin de mejorar su comunicación, solidaridad y apoyo en los diferentes procesos propios de su cargo.	Crear reuniones e integraciones que permitan el acercamiento y conocimiento entre los miembros de la organización.	1. Organizar integraciones periódicas y circulares que generen un ambiente de solidaridad y apoyo entre los miembros de la organización.	Departamento administrativo	Enero-diciembre 2014
Solución de Conflicto de intereses	Lograr que una situación o un interés no interfiera con la capacidad de una persona, o de la organización y no actúe de acuerdo a los intereses de la otra.	Intentar buscar una solución aceptable para ambas partes, tomar puntos comunes para satisfacer el interés del otro.	Una vez conocido el problema interactuar con las personas.	Todos los departamentos de CRB SAS	Enero-diciembre 2014
Participación	Lograr que la empresa quiera la participación integral de sus colaboradores en todas las circunstancias y no solo en eventos en que deba llamarlos por ayuda	Apoyo a todas las actividades que estén direccionadas en pro del mejoramiento del clima organizacional de la empresa.	Mantener las actividades que realiza la empresa para generar una participación activa de los empleados en las	Director de Talento Humano	Enero-diciembre 2014

	adicional, en estado de desespero y casi por que la situación no da para menos.		diferentes labores que realice la empresa.		
Calidad del servicio al cliente interno	Determinar los cambios requeridos a nivel personal, en el equipo de trabajo y en los procesos para mejorar significativamente el nivel de servicio a sus clientes internos.	Realizando actividades brinda la oportunidad para que el participante adquiera herramientas y se “dé cuenta” de pensamientos, emociones, sensaciones y acciones que le potencian o le limitan.	En grupos pequeños realizar una integración, que permita la retroalimentación y la proalimentación permanente como otra actividad de aprendizaje.	Directores de departamentos	
Trabajo gratificante	Lograr ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante.	Encontrar la mejor posibilidad de realización personal, lograr que disfruten Más su trabajo, y lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y Productivas y mejor será el clima organizacional.	Facilitar modernos elementos o ayudas, a fin que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirán más a gusto.	Todos los departamentos de CRB SAS	Enero-diciembre 2014
Subculturas	Desarrollar y compartir un conjunto de percepciones, valores y pautas de comportamiento que orienten y regulen su interacción entre el personal de la empresa	diseñar eventos de formación y entretenimiento que permitan vincular a cada funcionario en la labor diaria y se den a conocer, sus costumbres y se adapten a la cultura de la empresa	1. Asignar recursos para actividades lúdicas. 2. Programar actividades de campo con todos los integrantes de la empresa. 3. Divulgar las experiencias y reconocimientos de la empresa.	Alta dirección y Todos los jefes de cada departamento.	Enero-diciembre 2014

<p>Selección e inducción</p>	<p>Lograr que las personas que recientemente se vinculen a la empresa, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinde la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana.</p>	<p>Capacitar en procesos de selección e inducción a la administración y gerencia.</p> <p>Fortalecer y continuar los procesos de inducción de manera constante.</p>	<p>1. Plan de inducción y re inducción para todo el personal.</p> <p>1. Contratar personal de apoyo.</p> <p>2. Dar el espacio necesario a los servidores para que puedan participar de la inducción y reinducción.</p>	<p>Representante Legal y Jefe de Talento Humano.</p>	<p>Enero-diciembre 2014</p>
<p>Liderazgo</p>	<p>Implementar un programa específico de desarrollo de habilidades gerenciales en las personas que tienen personal a su cargo.</p> <p>Reforzar el liderazgo y el equilibrio entre responsabilidad y autoridad de los líderes de la organización en el ejercicio diario y evitar al máximo el no obstruir los canales de comunicación y líneas de mando y autoridad definidas en el sistema de calidad.</p>	<p>Lograr que el 100% de los trabajadores están de acuerdo en el estilo de liderazgo de la organización.</p> <p>Lograr una buena relación basada en respeto entre jefes y subordinados.</p>	<p>1. Diseño, presentación y aprobación de la planta de cargos para la Dirección de Regionalización.</p> <p>2. Reuniones informativas</p> <p>3. Cursos que fortalezcan el liderazgo.</p> <p>4. fomentar un trato respetuoso y digno entre el personal.</p>	<p>Alta dirección y Todos los jefes de cada departamento.</p>	<p>Enero-diciembre 2014</p>

Libertad de Expresión	Promover la autonomía mediante el acceso a la información y el conocimiento con especial hincapié en la libertad de expresión	Fortalecer la opinión de los funcionarios y la expresión auténtica. Promover hacia al interior de la el uso de la comunicación y apoyar su visibilidad en los departamentos y a nivel general de la empresa.	1.Realizar actividades en la empresa como seminarios, cursos y reuniones para tratar temas de actualidad innovación que puedan ser utilizados por los funcionarios 2.cuando la empresa tenga algún proyecto y darlo a conocer a todos los funcionarios y permitir opinar y participar esto les hace sentir que son tenidos en cuenta y escuchados.	Representante Legal y todos los departamentos de CRB SAS.	Enero-diciembre 2014
Valores	Lograr que en CRB exista una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro. Establecer como valores básicos dentro de la empresa La: *Igualdad *Respeto *Libertad *Dialogo *Solidaridad	Lograr en un 100% de los integrantes de la empresa que consideren que los valores son necesarios para producir cambios a favor del progreso.	1. establecer el contrato moral entre la empresa y sus integrantes y asociados que el mero contrato legal. 1. Asumir la responsabilidad social de sus actuaciones. 1.Establecer una cultura organizacional con valores comunes para sus miembros	Director de Talento Humano y jefes de cada departamento	Enero-diciembre 2014
Comunicación y Retroalimentación	Establecer los canales de comunicación formal entre las autoridades de CRB SAS y el personal.	Crear los canales de comunicación interna: Boletines y/o periódicos murales que difundan los logros Institucionales, actividades profesionales, reconocimientos personales,	1. Diseñar e implementar un sistema de internet. 2. Difundir las prestaciones y servicios a las que tiene derecho el funcionario de CRB SAS mediante circulares, correo	Director de Talento Humano y jefes de cada departamento	Enero-diciembre 2014

		avisos oportunos, etc; considerando que sean impresos o electrónicos.	electrónico y periódico mural 3. Informar por medio de comunicaciones electrónicas, la incorporación de personal nuevo.		
Grupo informal y uso de tiempo libre	Lograr que los trabajadores de CRB SAS participen en actividades informales contribuyendo a una cultura y un clima plenamente gratificante.	Realizar reuniones cuando sea necesario para dar informes acerca de las tareas y así dar oportunidad a las opiniones y sugerencias tendientes a mejorar las relaciones interpersonales.	1. Celebración de días especiales. 2. Realizar reuniones periódicas. 3. realizar conferencias de motivación, jornada de integración. 4. establecer objetivos por grupos de trabajo y un esquema de reconocimiento a dichos grupos por los resultados que obtengan.	Todos los departamentos de CRB SAS	Enero-diciembre 2014
Normas y reglamentos	Lograr que los trabajadores de CRB SAS crean firmemente que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, son los estrictamente necesarios, y les permita trabajar con agilidad y eficiencia.	1. Alcanzar el 100% de difusión de las normas y reglamentos de la empresa a cada uno de los empleados. 2. Conseguir que todos los integrantes de la empresa, vean de gran importancia las normas y los reglamentos en esta.	1. Campañas de sensibilización a través de medios de comunicación sobre los principios y valores institucionales. 2. Capacitaciones, cursos, encuentros y seminarios.	Todos los departamentos de CRB SAS	Enero-diciembre 2014
Estabilidad laboral	Garantizar los ingresos del trabajador en forma directa, lo que permite satisfacer las necesidades del núcleo familiar y	Permitir a los funcionarios sentirse, integrados con la empresa, quienes brindarán índices	Hacer reconocimientos escritos destacando su buen rendimiento, tales como un diploma	Todos los departamentos de CRB SAS	Enero-diciembre 2014

	garantizar los ingresos de la empresa.	satisfactorios de producción y productividad, que los hará sentir cómodos con su labor.	empresarial, o reconocimientos en público.		
Celebraciones y Ceremonias	Lograr que se desarrollen de forma adecuada todas las actividades, manteniendo un buen ambiente de trabajo entre sus empleados.	Teniendo en cuenta que en la empresa existe un estilo de liderazgo participativo, por parte del gerente y jefes de departamento se sugiere mantenerlo.	1. Llevar a cabo una actividad “día de campo” donde se desarrollen una serie de ejercicios o actividades que impulsen los valores y la integración de cada uno de los integrantes de los grupos de trabajo.	Representante Legal y Todos los departamentos de CRB SAS.	Enero-diciembre 2014
Instalaciones y elementos de trabajo	Proveer el mejoramiento continuo de las instalaciones y elementos de trabajo para el adecuado desarrollo de las funciones de cada uno de los miembros de la organización.	Realizar listados y verificación de los elementos necesarios para trabajar. Verificación periódica de las instalaciones	1. Proveer y abastecer periódicamente a los empleados de los elementos necesarios para el cumplimiento de sus funciones y actividades. 2. Realizar reparaciones y mantenimiento preventivo periódicamente en las instalaciones.	Asistente administrativo	Enero-diciembre 2014
Identidad e Imagen de la organización	Desarrollar mecanismos que permitan dar a conocer la identidad de la empresa y transmitir la imagen corporativa de la misma	Crear boletines periodicos que permitan entender y conocer la imagen e incentivar la identidad	1. Organizar boletines y circulares con píldoras semanales enviadas a los correos corporativos y visibles en las carteleras, explicando que es la empresa, para donde va y cuales son metas.	Director de Talento Humano	Enero-diciembre 2014

BIBLIOGRAFÍA

Ariana Rivas (2012) TOPGRADING y el crecimiento personal , revista focus

Brow W y Moberg D (1990). Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. México: Editorial Limusa.

Chiavenato I (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México:S.A.

Careerbuilder.com, Las mejores preguntas durante una entrevista, recuperado el 12 de noviembre de 2012 en: <http://www.careerbuilder.com/Article/CB-850-En-Espanol-Las-mejores-preguntas-durante-una-entrevista/>

Departamento Administrativo de la función pública, *Cultura Organizacional*, página 16, recuperado el 25 de noviembre de 2012 en: Departamento Administrativo de la función pública, *Cultura Organizacional*, página 16, recuperado el 25 de noviembre de 2012 en: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Cultura%20Organizacional.pdf>

Departamento Administrativo de la función pública, *Cultura Organizacional*, página 17, recuperado el 25 de noviembre de 2012 en: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Cultura%20Organizacional.pdf>

Departamento Administrativo de la función pública, *Cultura Organizacional*, página 20 - 21, recuperado el 25 de noviembre de 2012 en: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Cultura%20Organizacional.pdf>

Departamento Administrativo de la función pública, *Cultura Organizacional*, página 21-22, recuperado el 25 de noviembre de 2012 en: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Cultura%20Organizacional.pdf>

Departamento Administrativo de la función pública, *Cultura Organizacional*, página 24 - 25, recuperado el 25 de noviembre de 2012 en: <http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Cultura%20Organizacional.pdf>

Dessler G (1979). Organización y Administración: enfoque situacional. México: Prentice Hall.

Encuestasfaciles.com, Encuesta cultura organizacional (la encuesta presentada es una recopilación de diferentes encuestas de la página mencionada y ha sido modificada por los miembros del grupo autores de este trabajo), recuperado el 14 de noviembre de 2012 en: <http://www.encuestafacil.com/RespWeb/Cuestionarios.aspx?EID=326&PGND=9&MSJ=NO#Inicio>

Edgar H. Schein, Organizational Culture, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, página 111, recuperado el 25 de noviembre de 2012 en: <http://www.machon-adler.co.il/readers/reader56.pdf>

Edgar H. Schein, Organizational Culture, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, página 111, recuperado el 25 de noviembre de 2012 en: <http://www.machon-adler.co.il/readers/reader56.pdf>

García Álvarez Claudia María, *Una Aproximación al Concepto de Cultura Organizacional*, página 164, Universidad Piloto, Universidad Javeriana, recuperado el 14 de noviembre de 2012 en <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v5n1/v5n1a12.pdf>

García, O. (1987). Un Modelo para el Autodiagnóstico del Clima Organizacional.

García S y Dolan S (1997). La dirección por valores. España: Editorial Mc Graw – Hill. Interamericana de España, S.A.

Granell H. (1997). Éxito Gerencial y Cultura. Caracas: Ediciones IESA.

Guedez, V, (1998). Gerencia Cultura y Educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.

Gellerman, s, w, people, problem and profits, Mc. Graw – Hill, nueva york, 1960.

Hall, R. (1996). Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. 2da Edición. México: Printice Hall

Hunt, J (1993). La Dirección de Personal en la Empresa. España: Mc Graw – Hill Interamericana de España, S.A.

Luis F. Alarcón, Ignacio Pavez, Cristóbal Bascuñan, Sven Diethelm, Diagnóstico organizacional en empresas Constructoras Chilenas, Pontificia Universidad Católica de Chile, recuperado el 22 de noviembre de 2012 en: [http://www.franciscocerda.cl/media/users/0/16/files/19/Diagnostico Organizacional en Empresas Constructoras Chilenas.pdf](http://www.franciscocerda.cl/media/users/0/16/files/19/Diagnostico%20Organizacional%20en%20Empresas%20Constructoras%20Chilenas.pdf)

Mayo, Elton (1972). Problemas humanos de una civilización industrial. Nueva visión. Buenos Aires.

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario.

Nure investigación, García Julia, Estudios descriptivos, recuperado el 12 de mayo de 2013, en http://www.fuden.es/FICHEROS_ADMINISTRADOR/F_METODOLOGICA/formacion%207.pdf

Paul capriotti Peri. (2009) Brandig corporativo, fundamentos de la gestión estratégica de la identidad corporativa. Santiago de Chile.

Revista Tecnología Administrativa. Volumen V. Número 12 Mayo – Agosto. Medellín

Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. Editorial Prentice Hall. Décima Edición.

Serna H, (1997). Gerencia Estratégica. Colombia: 3R Editores.LTD

Solarte, M. G. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, No. 42, 10.

Sudarsky, J. (1977). Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional. Editorial Universitaria de América

Tesis presentada por Teresa Cruz Cordero. Universidad de la Habana _ Cuba. 2005, para optar el Grado de Doctor en Administración. www.uh.cu

Valle, R (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

VILLAMIZAR, G. E. (2007). Clima Organizacional: Hacia un Nuevo Modelo. PORIK AN, 177.

ANEXOS

El anexo No. 1 instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima Organizacional

1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

1.1 ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa, organización o institución?

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

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar con X la opción o las opciones):

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

Otras causas ¿Cuáles?

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

a) _____

b) _____

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

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

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

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

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

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

a) _____

b) _____

3. PARTICIPACION

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

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

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción) :

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

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

a) _____

b) _____

4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

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

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

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b) Las instalaciones no son seguras.
- c) Las instalaciones no son funcionales.
- d) Hace demasiado frío.
- e) Hace demasiado calor.
- f) La iluminación es deficiente.
- g) Hay demasiado ruido.
- h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria
- j) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.
- k) La mayoría de los elementos son excelentes.
- l) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.
- m) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- n) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- ñ) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- o) La situación económica de la empresa, organización o institución empresa, organización o institución no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.
- p) Otras causas ¿Cuales?

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

a) _____

b) _____

5. HOLISMO Y SINERGIA

(El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes)

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

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

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No se conocen la misión y los objetivos.
- b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan.
- c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa, organización o institución.
- f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
- g) La estructura organizacional no facilita la integración.
- h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- i) Otras causas Cuales?

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

a) _____

b) _____

6. LIDERAZGO

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

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

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

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

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

a) _____

b) _____

7. TOMA DE DECISIONES

(Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría).

7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?

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

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

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

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

a) _____

b) _____

8. TRABAJO GRATIFICANTE

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

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

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

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

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

a) _____

b) _____

9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿La empresa, organización o institución estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

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

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

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

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

a) _____

b) _____

10. RELACIONES INTERPERSONALES

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa, organización o institución son realmente las mejores?

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

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

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

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

a) _____

b) _____

11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

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

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

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

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

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

a) _____

b) _____

12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

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

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

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.

- b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.
- e) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.
- f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- g) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.
- i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- j) Otras causas Cuales?

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

a) _____

b) _____

13. LIBERTAD DE EXPRESION

(La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales).

13.1 ¿Tiene usted en la empresa, organización o institución amplias posibilidades de expresarse libremente?

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

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.
- e) En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución.
- f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores
- g) Mi jefe inmediato no la permite.
- h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.
- i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.
- j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.
- k) Otras causas Cuales?

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

a) _____

b) _____

14. ESTABILIDAD LABORAL

14.1 ¿Brinda la empresa, organización o institución la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

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

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios

- b) La acumulación de cierto número de años en la empresa, organización o institución, es motivo de despido.
- c) Permanentemente hacen reestructuraciones.
- d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).
- e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.
- f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.
- g) Otras causas Cuales?

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

a) _____

b) _____

15. RECONOCIMIENTO

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

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

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución.
- b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- c) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.

- d) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.
- e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.
- g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.
- h) Otras causas Cuales?

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

a) _____

b) _____

16. SALARIO

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

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

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

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

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

a) _____

b) _____

17. NORMAS Y REGLAMENTOS

17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, organización o institución, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

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

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

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

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

a) _____

b) _____

18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

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

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

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b) Falta objetividad en la evaluación
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno
- d) La evaluación no es imparcial
- e) Más que constructiva, la evaluación es represiva
- f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas
- g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente
- h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.
- i) Otras causas Cuales?

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

a) _____

b) _____

19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

(La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento).

19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

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

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
- b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.
- c) Siempre hay que pedir cita.
- d) Los jefes oyen pero no escuchan.
- e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
- f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
- g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por ordenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.
- h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.
- i) Otras causas Cuales?

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

a) _____

b) _____

20. SELECCION E INDUCCION

20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa, organización o institución, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

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

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La empresa, organización o institución no se preocupa por vincular a los mejores
- b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
- b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar
- c) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución
- d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa
- e) Otras causas Cuales?

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

a) _____

b) _____

21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa, organización o institución?

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

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Lo único que a la empresa, organización o institución le interesa parece ser ...
- b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.
- c) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.
- d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
- e) Creo que la empresa, organización o institución no sabe exactamente para donde va.
- f) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
- g) La empresa, organización o institución no se preocupa por la conservación del ecosistema
- h) Otras causas ¿Cuales?

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

a) _____

b) _____

22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

(Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución,

reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la empresa).

22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, organización o institución contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

No Cree 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Cree

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No existen celebraciones.
- b) Rara vez se realizan.
- c) Las fechas importantes pasan desapercibidas.
- d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
- e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.
- f) Otras causas Cuales?

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

a) _____

b) _____

23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

(Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, organización o institución, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros.)

23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.
- b) La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades.
- c) La empresa, organización o institución prohíbe ese tipo de actividades.
- d) La empresa, organización o institución no posee los medios económicos para realizarlas.
- e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
- f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.
- g) Otras causas Cuales?

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

a) _____

b) _____

24. VALORES

25.1 ¿Existe en la empresa, organización o institución una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

No 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Mas que los logros interesan las relaciones interpersonales
- b) En la empresa, organización o institución prima la impersonalidad.

- c) No son abiertos al cambio.
- d) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.
- e) No permiten cambios en los métodos de trabajo
- f) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.
- g) No comparten una visión futurista.
- h) Otras causas Cuales?

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

a) _____

b) _____

25. SUBCULTURAS

25.1 ¿Considera usted que en la empresa, organización o institución existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

En desacuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.
- b) Los jefes no se mezclan con los empleados
- c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica
- d) Cada área funcional es una isla aparte
- e) Los de cada religión van cada uno por su lado
- f) Los de clase alta no se revuelven con los demás
- g) Según la raza o etnia nos organizamos
- h) Otras causas Cuales?

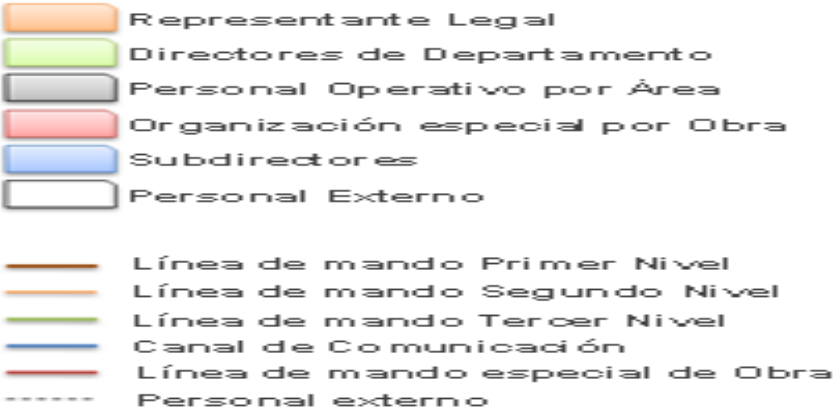
25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

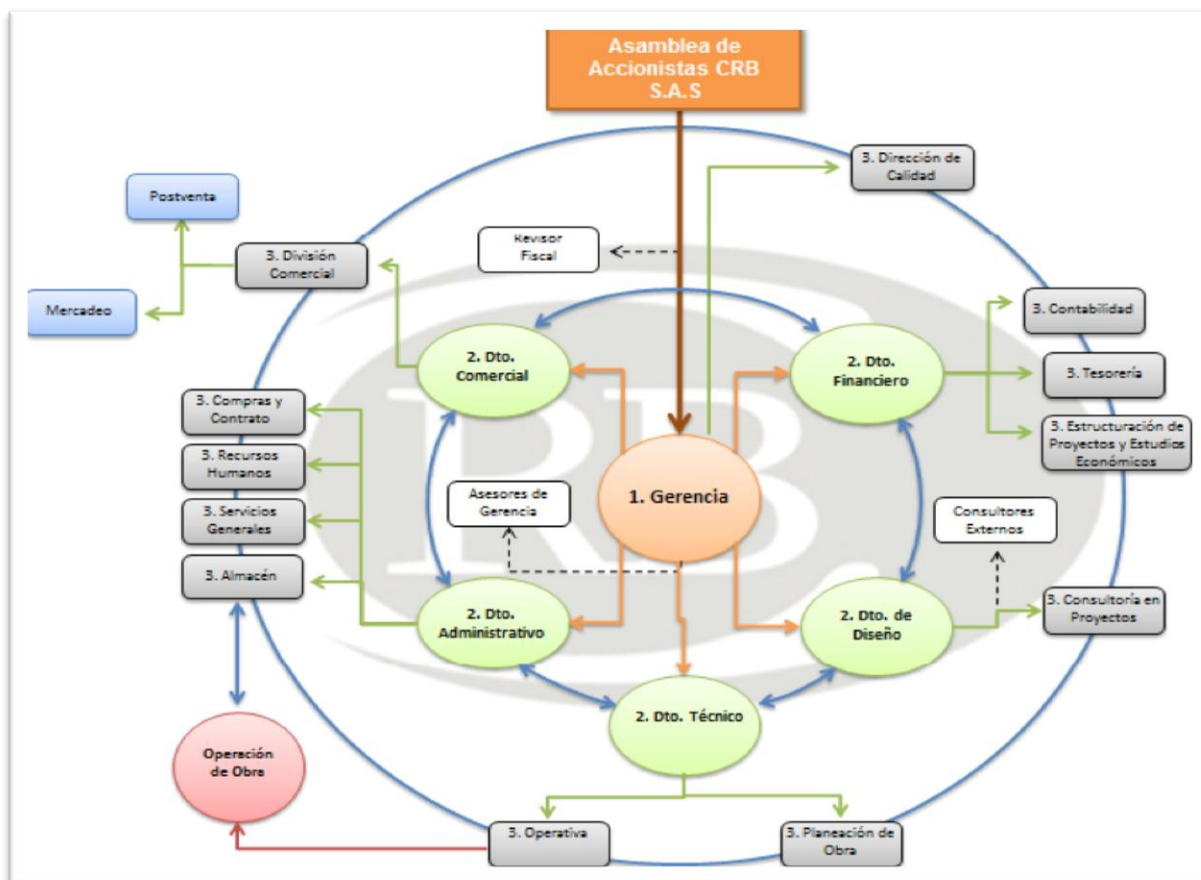
a) _____

b) _____

Conocidos los aspectos conceptuales que sustentan el modelo que estamos presentando y que nos han conducido a ubicar los extremos del continuo del clima organizacional, así como el instrumento que nos permite encontrar la información necesaria para su análisis y mejoramiento, veamos ahora los demás elementos del modelo:

Anexo No.2 Organigrama de la Empresa Constructora Rodríguez Brinez Sas





Anexo No. 3 listado de personas encuestadas

DEPARTAMENTO	NOMBRE	CARGO
Gerente	ANIBAL RODRIGUEZ ROJAS	REPRESENTATE LEGAL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	ANDREA DEL PILAR BRIÑEZ LOPEZ	DIRECTORA ADMINISTRATIVA
	FRANK LESTER NIEVA POLANIA	ASITENTE DE COMPRAS
	LORENA CORREA OYOLA	SECRETARIA - RECEPCIONISTA
	JUAN PABLO QUINTIAN DIAZ	AUX.SERVICIOS
	ALFONSO RAMIREZ MEDINA	ALMACENISTA - VIGILANTE
	TALIHANA PIA LUNA ROA	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
	JOSE LIBARDO TRUJILLO GAITAN	CONDUCTOR - ESCOLTA
	Nilson Vizcaya Yosa	Operador de maquinaria
	JOSE DOMINGO AMAYA RUBIANO	VIGILANTE NOCHE

DEPARTAMENTO FINANCIERO	LUIS FELIPE RODRIGUEZ BRÍÑEZ	Director Financiero
	ARALIS FALLA FAJARDO	Tesorera
	EDGAR SANCHEZ OLIVEROS	CONTADOR PUBLICO
	ADRIANA CEDEÑO	AUXILIAR CONTABLE
Departamento de Diseño	CARLOS EDUARD GOMEZ LEDESMA	ARQUITECTO
	MARIA CAMILA RODRIGUEZ ORTIZ	ARQUITECTA AUXILIAR
	SANDRA GICELLA CHAVEZ	DIBUJANTE
	JOHN JAIRO PERDOMO INFANTE	DIBUJANTE
	JULIAN EDUARDO ROA BARRIOS	ARQUITECTO AUXILIAR
Departamento Técnico	JORGE LUIS MEJIA OSSMAN	DIRECTOR TECNICO
	Ricardo Ernesto Ochoa Peña	ASISTENTE TECNICO
	DIANA MARCELA ESCOBAR CALDERON	ASISTENTE TECNICO
DEPARTAMENTO DE CALIDAD	SUSAN PAOLA SALAS SANCHEZ	DIRECTORA DE CALIDAD
DEPARTAMENTO COMERCIAL Y POST VENTA	RODRIGUEZ BRÍÑEZ NATALIA	DIRECTORA COMERCIAL
	LUZ MARINA DUSSAN BARRERA	SUB DIRECTORA COMERCIAL
	Angela Patricia Becerra Gasca	Asistente Comercial y de Gerencia
	Monica Tovar Sanchez	ASESORA COMERCIAL
	Carolina Atahualpa Lasso	ASESORA COMERCIAL
	GLORIA LID MARIN	ASESORA COMERCIAL
	Ruby Jimena Monroy Troncoso	Asesora Comercial
	Leidy Johanna Garzon Carrillo	Analista de Credito
	Rojas Celis Andres Eduardo	INGENIERO POSTVENTA
Urbanizacion Alamos		
	Cabrera Jeimmy Trujillo	SECRETARIA
	Lozada Lozada German	INGENIERO RESIDENTE
	Chavez Torres Alberto Edimer	ALMACENISTA
TERMINAL DE DUITAMA	Ing. Ricardo Augusto Hernandez Rodriguez	Director del Proyecto
	Florez Perez Diana Gisela	SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE
	Contreras Castro Yaneth	Arquitecta residente acabados y paisajismo
	Rojas Cerquera Luis Ernesto	DIRECTOR DE OBRA

