

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS				  		
	CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-05	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 1

Neiva, Junio 17 de 2016

Señores
CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
 Ciudad

El (Los) suscrito(s):

NICANOR MONTEALEGRE MARIN , con C.C. No. 17.647.863,

YEINI ROCIO GARZON PEÑUELA , con C.C. No 28.540.981,

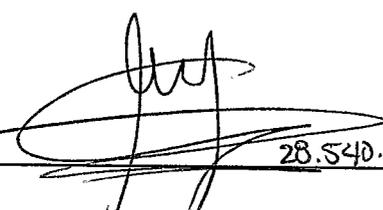
autor(es) de la trabajo de grado titulado MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN LA EMPRESA ALMACEN INSUAGRO Ltda. PARA ALCANZAR UN C.O. PLENAMENTE GRATIFICANTE presentado y aprobado en el año 2016 como requisito para optar al título de ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA; autorizamos al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:  28.540.981

Firma:  17.647.863.

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						  
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3

MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN LA EMPRESA ALMACEN INSUAGRO Ltda. PARA ALCANZAR UN CO PLENAMENTE GRATIFICANTE

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
GARZON PEÑUELA	YEINI ROCIO
MONTEALEGRE MARIN	NICANOR

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ZAPATA DOMÍNGUEZ	ÁLVARO

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

FACULTAD: ECONOMIA Y ADMINISTRACION

PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA

CIUDAD: NEIVA **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2016 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 163

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS						  
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general___ Grabados___ Láminas___ Litografías___ Mapas___ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___ Tablas o Cuadros_X_

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:

Microsoft Word, PDF

MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

Inglés

- | | |
|-----------------|----------------|
| 1. CLIMA | CLIMATE |
| 2. ORGANIZACIÓN | ORGANIZATIONAL |
| 3. MEDICION | MEASUREMENT |
| 4. MEJORAMIENTO | IMPROVEMENT |
| 5. PUBLICO | PUBLIC |

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El presente estudio tiene como objetivo contribuir al mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa Almacén Insuagro Ltda., y la formulación del correspondiente plan de mejoramiento, orientado a crear un ambiente laboral plenamente gratificante para los colaboradores de la organización en mención. Igualmente, tiene como finalidad cumplir los requisitos académicos para obtener el título de Especialista en alta Gerencia, otorgado por la Universidad Surcolombiana. Así es el resultado de un proceso investigativo y de medición del clima organizacional de la citada empresa y del esfuerzo orientado a la formulación del plan de mejoramiento, en aspectos tan importantes para el logro de una gestión eficiente, como es el Clima Organizacional. El estudio parte del diagnóstico obtenido mediante la aplicación de un instrumento de encuesta, integrado por 25 factores, mediante los cuales se busca medir el clima organizacional y otros elementos pertenecientes a la cultura organizacional como la participación, el liderazgo, holismo y

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS					  	
	DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3

sinergia entre otras. La segunda parte contiene el plan de mejoramiento de clima organizacional propuesto para la empresa Almacén Insuagro Ltda.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The present study aims to contribute to improving the organizational of Insuagro Ltda., and the formulation of the Improvement Plan, aimed at creating a rewarding work environment for staff of that body. It also aims to meet the academic requirements for the degree of Specialist in Management, awarded by the University Surcolombiana. So, is the result of a research procee and measuring organizational climate of that dependency oriented formulation Improvement Plan effort, so important for achieving effient management aspect as is the organizational climate. The study of the diagnosis obtained through the use of a Survey Instrument, composed of 25 factors by which it seeks to measure the organizational climate and other relevant elements of organizational culture, such as participation, leadership, holism and synergy. The second part contains the Improvement Plan proposed to Insuagro Ltda.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ELÍAS RAMÍREZ PLAZAS

Firma: 

**MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORA EN LA
EMPRESA ALMACEN INSUAGRO LTDA PARA ALCANZAR UN CO PLENAMENTE
GRATIFICANTE.**

**Presentado al Programa de Especialización en Alta Gerencia de la Facultad de
Economía y Administración de la Universidad Surcolombiana de Neiva, como
requisito para optar por el título de Especialista en Alta Gerencia**

POR: YEINI ROCIO GARZON PEÑUELA

NICANOR MONTEALEGRE MARIN

Tabla de Contenido

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
Descripción del problema.....	10
Justificación.....	11
Descripción del Contexto.....	11
Delimitación Espacial.....	11
Delimitación Temporal.....	13
Reseña Histórica.....	13
Análisis Situacional.....	16
Generalidades de la Empresa.....	17
Identificación.....	17
Actividad Económica.....	17
Distribución Física de la Empresa.....	17
Centros de Trabajo.....	17
Direccionamiento Estratégico.....	18
Misión.....	18
Visión.....	18
Principios Corporativos.....	18
Valores.....	18
Organigrama.....	19
Organización del Trabajo.....	20
Forma de Concentración de los Trabajadores.....	20
Distribución del Personal.....	20
Horarios de Trabajo.....	21
Productos y Servicios.....	21
Preguntas De Investigación.....	25
Objetivos.....	26
Objetivo General.....	26
Objetivos Específicos.....	26
MARCO CONCEPTUAL.....	26
Clima Organizacional.....	26
Estudios de Clima Organizacional.....	27
Estudios realizados en Empresas Agropecuarias.....	28
METODOLOGÍA.....	31
Tipo De Investigación.....	31
Fuentes y Técnica de Investigación.....	31
Fuentes Primarias.....	31
Fuentes Secundarias.....	31
Medición de Clima Organizacional.....	32
Método de Investigación.....	32

Población.....	32
Muestra de la Población.....	32
Tipo de Muestreo.....	33
Enfoque.....	33
Definición de un Modelo de Análisis.....	33
Dimensiones y componentes de la Cultura y Clima Organizacional.....	35
Desarrollo Organizacional y Estructura.....	35
Medio Ambiente Físico.....	35
Estilos de Dirección.....	35
Relaciones y Comunicaciones.....	36
Gestión de Desarrollo de Personal.....	36
Normatividad.....	36
Identidad e Imagen.....	36
Dimensiones Clima Organizacional.....	37
Características y Rasgos de la Variable.....	37
Desarrollo Organización y Estructura Administrativa.....	37
Medio Ambiente Físico.....	37
Estilos de Dirección.....	37
Relaciones y Comunicaciones.....	38
Gestión de Desarrollo Personal.....	38
Normatividad.....	38
Identidad e Imagen.....	38
Elementos que Definen cada una de las Variables.....	38
Medición del Clima Organizacional.....	40
RESULTADOS DE LA MEDICION.....	40
Para la Medición de cada Variable.....	42
Valoración del Clima Organizacional de Acuerdo a la Calificación.....	42
Resultados de la Medición por cada Variable.....	44
Variable 1 Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional.....	44
Variable 2 Estructura Organizacional.....	48
Variable 3 Participación.....	52
Variable 4 Instalaciones y Elementos de Trabajo.....	55
Variable 5 Holismo y Sinergia.....	59
Variable 6 Liderazgo.....	63
Variable 7 Toma de Decisiones.....	66
Variable 8 Trabajo Gratificante.....	69
Variable 9 Desarrollo Personal.....	72
Variable 10 Relaciones Interpersonales.....	76
Variable 11 Calidad del Servicio al Cliente Interno.....	80
Variable 12 Solución de Conflictos de Intereses.....	83
Variable 13 Libertad de Expresión.....	86

Variable 14 Estabilidad Laboral.....	89
Variable 15 Reconocimiento.....	92
Variable 16 Salario.....	95
Variable 17 Normas y Reglamentos.....	98
Variable 18 Evaluación del Desempeño.....	101
Variable 19 Comunicación y Retroalimentación.....	104
Variable 20 Selección e Inducción.....	107
Variable 21 Identidad e Imagen de la Organización.....	110
Variable 22 Celebraciones y Ceremonias.....	113
Variable 23 Grupos Informales y uso del Tiempo Libre.....	116
Variable 24 Valores.....	119
Variable 25 Subculturas.....	122
PLAN DE MEJORAMIENTO.....	125
Objetivo.....	125
Componentes.....	125
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

Lista de Tablas

Tabla 1. Centros de trabajo.....	18
Tabla 2. Organigrama.....	20
Tabla 3. Distribución del personal.....	21
Tabla 4. Portafolio.....	22
Tabla 5. Dimensiones.....	41
Tabla 6. Calificación numérica.....	43
Tabla 7. Proyecto formal.....	44
Tabla 8. Encuestados.....	44
Tabla 9. Estructura organizacional.....	48
Tabla 10. Encuestados.....	48
Tabla 11. Participación.....	52
Tabla 12. Encuestados.....	52
Tabla 13. Instalación y elementos de trabajo.....	56
Tabla 14. Encuestados.....	56
Tabla 15. Holismo y sinergia.....	59
Tabla 16. Encuestados.....	60
Tabla 17. Liderazgo.....	63
Tabla 18. Encuestados.....	63
Tabla 19. Toma de Decisiones.....	66
Tabla 20. Encuestados.....	67
Tabla 21. Trabajo Gratificante.....	70
Tabla 22. Encuestados.....	70
Tabla 23. Desarrollo Personal.....	73
Tabla 24. Encuestados.....	73
Tabla 25. Relaciones Interpersonales.....	76
Tabla 26. Encuestados.....	76
Tabla 27. Calidad del Servicio al Cliente Interno.....	80
Tabla 28. Encuestados.....	80
Tabla 29. Solución de Conflictos de Intereses.....	83
Tabla 30. Encuestados.....	84

Tabla 31. Libertad de Expresión.....	87
Tabla 32. Encuestados.....	87
Tabla 33. Estabilidad Laboral.....	89
Tabla 34. Encuestados.....	90
Tabla 35. Reconocimiento.....	92
Tabla 36. Encuestados.....	92
Tabla 37. Salario.....	96
Tabla 38. Encuestados.....	96
Tabla 39. Normas y Reglamentos.....	98
Tabla 40. Encuestados.....	99
Tabla 41. Evaluación del Desempeño.....	101
Tabla 42. Encuestados.....	102
Tabla 43. Comunicación y Retroalimentación.....	104
Tabla 44. Encuestados.....	105
Tabla 45. Selección e Inducción.....	107
Tabla 46. Encuestados.....	107
Tabla 47. Identidad e Imagen de la Organización.....	110
Tabla 48. Encuestados.....	110
Tabla 49. Celebraciones y Ceremonias.....	113
Tabla 50. Encuestados.....	113
Tabla 51. Grupos Informales y uso del Tiempo Libre.....	116
Tabla 52. Encuestados.....	116
Tabla 53. Valores.....	119
Tabla 54. Encuestados.....	119
Tabla 55. Subcultura y Multiculturalismo.....	122
Tabla 56. Encuestados.....	122
Tabla 57. Dimensión 1.....	127
Tabla 58. Dimensión 2.....	128
Tabla 59. Dimensión 3.....	129
Tabla 60. Dimensión 4.....	129
Tabla 61. Dimensión 5.....	130

Tabla 62. Dimensión 6.....	131
Tabla 63. Dimensión 7.....	131

Lista de Figuras

Figura 1. Localización de Florencia.....	12
Figura 2. Organigrama.....	19
Figura 3. Promedio de cada variable.....	42
Figura 4. Valoración general.....	44
Figura 5. Proyecto Formal De Empresa.....	45
Figura 6. Identificación de las causas.....	46
Figura 7. Estructura Organizacional.....	49
Figura 8. Identificación de las causas.....	50
Figura 9. Participación.....	53
Figura 10. Identificación de las causas.....	54
Figura 11. Instalaciones y Elementos de Trabajo.....	56
Figura 12. Identificación de las causas.....	57
Figura 13. Holismo y Sinergia.....	60
Figura 14. Identificación de las causas.....	61
Figura 15. Liderazgo.....	64
Figura 16. Identificación de las causas.....	65
Figura 17. Toma de Decisiones.....	67
Figura 18. Identificación de las causas.....	68
Figura 19. Trabajo Gratificante.....	70
Figura 20. Identificación de las causas.....	71
Figura 21. Desarrollo Personal.....	73
Figura 22. Identificación de las causas.....	74
Figura 23. Relaciones Interpersonales.....	77
Figura 24. Identificación de las causas.....	78
Figura 25. Calidad del Servicio al Cliente Interno.....	81
Figura 26. Identificación de las causas.....	82
Figura 27. Solución de Conflictos de Intereses.....	84
Figura 28. Identificación de las causas.....	85
Figura 29. Libertad de Expresión.....	87
Figura 30. Identificación de las causas.....	88

Figura 31. Estabilidad Laboral.....	90
Figura 32. Identificación de las causas.....	91
Figura 33. Reconocimiento.....	93
Figura 34. Identificación de las causas.....	94
Figura 35. Salario.....	96
Figura 36. Identificación de las causas.....	97
Figura 37. Normas y Reglamentos.....	99
Figura 38. Identificación de las causas.....	100
Figura 39. Evaluación del Desempeño.....	102
Figura 40. Identificación de las causas.....	103
Figura 41. Comunicación y Retroalimentación.....	105
Figura 42. Identificación de las causas.....	106
Figura 43. Selección e Inducción.....	108
Figura 44. Identificación de las causas.....	109
Figura 45. Identidad e Imagen de la Organización.....	111
Figura 46. Identificación de las causas.....	112
Figura 47. Celebraciones y Ceremonias.....	114
Figura 48. Identificación de las causas.....	115
Figura 49. Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre.....	117
Figura 50. Identificación de las causas.....	118
Figura 51. Valores.....	120
Figura 52. Identificación de las causas.....	121
Figura 53. Subculturas y Multiculturalismo.....	123
Figura 54. Identificación de las causas.....	124

1. Planteamiento del Problema

1.1 Descripción del Problema

La sostenibilidad de las empresas es un reto cada vez mayor, esto porque la competitividad que se ha generado por el mundo globalizado exige que los gerentes estén creando estrategias para maximizar los recursos que permitan aplicar de manera adecuada el proceso administrativo y de esta manera se logre el cumplimiento de las metas empresariales. Son diversos los factores que influyen en el proceso como el financiero, técnico, talento humano, físicos y otros tanto internos como externos; el talento humano es de los factores que mayores cambios han tenido en los últimos años, pues existe una gran relación entre la productividad de una empresa y el clima organizacional que se tenga.

Para la empresa almacén *Insuagro Ltda.*, los colaboradores son clientes internos sumamente valiosos, ya que son pieza clave en el desarrollo de esta, estos reflejan en la calidad de la atención y en el desarrollo de su quehacer diario el grado de satisfacción individual o colectivo, sin embargo, el estado de satisfacción es tomado de forma subjetiva y por ende no es analizado el clima organizacional, suponiendo que con brindar herramientas o insumos de trabajo son suficientes para que estos desarrollen su labor a satisfacción.

Para la gerencia de la empresa Almacén *Insuagro Ltda.*, es importante la motivación de sus colaboradores, ya que es una empresa que vive de las ventas y el buen servicio es clave para obtener excelentes resultados, sin embargo, no se sabe con certeza cuál es el grado de satisfacción de los colaboradores, la percepción del ambiente y los factores que puedan estar afectando el comportamiento de estos, por tal motivo se requiere de aplicar una encuesta de clima organizacional que mida, diagnostique y permita establecer mejoras, fortaleciendo el ambiente de trabajo, satisfaciendo las necesidades de los colaboradores en su lugar de trabajo, potenciando así las capacidades individuales en pro del desarrollo de las personas y de la empresa misma.

Es importante que el personal vinculado a una compañía se encuentre satisfecho con las condiciones laborales, se le brinde las herramientas necesarias para realizar cada una de las actividades y tenga las condiciones que favorezcan el buen desempeño que se refleja en el aumento de la productividad de la empresa, enmarcado en la cultura y clima organizacional.

Por tal motivo, el presente trabajo se centra en medir el clima organizacional de la empresa Almacén *Insuagro Ltda.*, con el objetivo de relacionar la productividad con la cultura y clima organizacional que se tiene implementado en la compañía y proponer acciones de mejora en caso que se requiera.

1.2 Justificación

La tendencia mundial que diferencia una organización de otra, ya no se concentra en la infraestructura o la tecnología sino en la calidad de sus colaboradores.

En este sentido, es importante realizar el estudio sobre el CO en la empresa Insuagro Ltda., porque permitirá tener una visión amplia sobre las condiciones actuales de la misma en todo lo referente a Gestión Humana y su incidencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De ésta manera, el aporte investigativo consistirá en obtener toda la información posible que permita identificar la situación actual de la empresa mediante la generación de un diagnóstico organizacional de forma objetiva.

La empresa podrá aprovechar eficientemente el diagnóstico organizacional para resolver las situaciones que estén poniendo en riesgo el buen funcionamiento de la misma, lo cual se verá reflejado en el aumento de la productividad y crecimiento de la organización.

1.3 Descripción del Contexto

1.3.1 Delimitación Espacial

La experiencia implementada se llevó a cabo en las instalaciones de la Empresa Insuagro Ltda., cuya sede principal está ubicada en la Calle 16 No. 8-46 Avenida la Playa de la ciudad de

Florencia – Caquetá (Fig. 1). El municipio se encuentra en la cordillera de los Andes, a orillas del río Hacha, en el noroeste del departamento de Caquetá, del cual es capital. Está situada en una vía de comunicación entre la región andina y la región amazónica de Colombia.

Limita por el norte con el departamento del Huila y el municipio de La Montañita, por el este con el municipio de La Montañita, por el sur con los municipios de Milán y Morelia, y por el oeste con el municipio de Belén de los Andaquíes y el departamento del Huila; su extensión total es de 2.292 km², la extensión del área urbana es de 14.56 km² y la extensión del área rural es de 2.277 Km², la Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar) es de 242 msnm, su temperatura media es de 27°C. El municipio de Florencia concentra la mayor actividad económica del Caquetá, dedicándose especialmente a empresas comerciales, restaurantes y hoteles. La actividad agropecuaria del municipio está directamente asociada principalmente a la ganadería (carne, leche y doble propósito).



Figura1. Localización de Florencia – Caquetá
Fuente: español.mapsofworld.com

1.3.2 Delimitación Temporal

La investigación se desarrolló durante el primer semestre del año 2016.

1.3.3 Reseña Histórica

La empresa Insuagro Ltda., inició el 22 de noviembre de 1989, como persona natural, bajo la administración del Sr. Augusto de Jesús Giraldo. El 13 de enero de 1992 se constituyó como persona jurídica mediante escritura pública No. 0000052 de la Notaria Primera de Florencia, con la denominación de Almacén Insuagro Ltda., se ubicó en la Calle 16 No. 9-10, su objeto social fue orientado a la comercialización de productos diseñados para el sector agropecuario. La representante legal fue la señora Ildred Sánchez, quien realizó una buena gestión administrativa, logro alianzas con proveedores y competitividad en el mercado. Una de las alianzas fue el contrato de Bodega con Dow Elanco, que permitió iniciar venta externa con ésta línea, hacia el norte del departamento del Caquetá.

Hacia el año 1994, se nombró Revisor Fiscal; en 1996 la empresa tuvo pérdidas económicas como consecuencia del paro de campesinos; pero lograron contrarrestarlas. Se realizó un mejoramiento al proceso operativo mediante la sistematización de la información y se adquirió un vehículo de reparto y un lote en el barrio Raicero en la calle 14 para la construcción de la bodega.

En diciembre de 1996, los socios deciden radicarse en otra ciudad, motivo por el cual nombran como administrador al Sr. HENRY ARANGO PAEZ. En enero de 1997, se elabora una escritura pública para prorrogar la duración de la sociedad a 10 años y capitalizar utilidades.

En 1998, el administrador Henry Arango entregó un informe de gestión del año 1997, donde destacó el cumplimiento de metas, el incremento de las ventas en relación al año 1996, como resultado de la creación de un programa de Educación al cliente para mejorar la recuperación de cartera. Se proyectó continuar con el incremento en las ventas para el año de 1998. Presentó un

proyecto de construcción del local donde operaría el Almacén, el cual se financiaría con las utilidades obtenidas en el año de 1997 y recursos bancarios; proyecto que fue aprobado por unanimidad de los socios.

En marzo de 1999 culminó la construcción de la sede propia del Almacén, en la Calle 16 No. 8-46 Barrio 7 de Agosto. En octubre, se inundó la bodega de la empresa ubicada en el Barrio Raicero, por desbordamiento del río por las fuertes lluvias, ocasionando pérdidas considerables en los inventarios. En ese mismo año se obtuvo la distribución de la línea de Dow y se implementó un programa de venta externa en el sur del Huila.

En el año 2000 se nombró al señor HENRY ARANGO PAEZ, como Gerente General, y a la señora ILDRED SANCHEZ, como subgerente. En 2001 se nombró un vendedor exclusivo para el departamento del Huila, con el fin de mejorar el servicio a los clientes de esta zona; se aumentó el número de personal para trabajo en campo (promotores), especializados en las líneas de productos de las empresas aliadas Dow, Syngenta, Compañía Colombiana, Bayer Veterinaria, Novartis, Pfizer, Intervet, Merial Ltda.

En 2002, se continuó con la venta externa para el Caquetá y Sur del Huila, brindando atención personalizada a los clientes en diferentes zonas, y cumpliendo las metas propuestas. En la parte de ventas se contrataron tres profesionales en los cargos de promotor de ventas. En el mes de junio, se produjo nuevamente una inundación que afectó la bodega de la empresa, pero los costos de los daños ocasionados fueron cubiertos por la póliza de seguro contratada con la Previsora.

En enero del 2003, se realizó una reforma a los estatutos donde se suprimió la limitación del gerente para actuar y contratar, quedando ilimitada. Se fortaleció la propiedad planta y equipo, con la adquisición de un lote en la carrera 8 No. 16-63 del Barrio 7 de agosto, para la construcción de la bodega, la cual empezó en el mes de diciembre.

En 2004 la planta de personal se incrementó a 35 empleados; 25 por nómina, 7 por medio de una empresa temporal, 1 por servicios y 2 por honorarios. En junio finalizó la construcción de la bodega. En agosto, mediante certificado No. 303959 en la clasificación 35, se registró ante la Superintendencia de Industria y comercio la firma ALMACEN INSUAGRO LTDA con NIT: 800.153.144-0, para comercializar productos y servicios en el territorio nacional, como marca registrada.

El Almacén empezó a desarrollar un proyecto de Súper-Distribución para la zona del Huila, con la compañía Syngenta, dicho proyecto atendió negocios de arroz, algodón, hortalizas y frutales; inició con un trabajo evaluativo de dos meses y se implementó en firme en el año 2005. Éste mismo año se renovó la escritura pública con una vigencia de 10 años más y un incremento al capital. Se incrementa la planta de personal a 41 empleados distribuidos así: 30 por nómina, 8 por una empresa temporal, 1 por servicios, 2 por honorarios.

En octubre se nombró un representante de ventas para la zona sur del departamento del Caquetá, con el de mejorar la atención de clientes, recaudo de cartera, incremento en las ventas y desarrollo de nuevos mercados. Se desarrolló la planificación estratégica de la empresa, en la cual participaron un representante de cada área y un asesor suministrado por la empresa Syngenta.

En 2007 se creó el proyecto de construcción del laboratorio de diagnóstico veterinario y agrícola, lo que implicó una reforma al objeto social. Se desarrolló el negocio de súper distribución con la línea Novartis para los departamentos de Huila y Caquetá. En mayo inició la construcción del laboratorio, culminó en julio y en septiembre se procesaron las primeras muestras.

En 2008 el Ica inició visitas de auditoria al laboratorio clínico veterinario y agrícola, realizó recomendaciones, las cuales fueron tomadas en cuenta. La empresa logró abarcar un mayor porcentaje del mercado por el nuevo servicio de recepción y procesamiento de muestra en un

período máximo de tres días; teniendo en cuenta que la única entidad autorizada para procesar muestras era el Ica y tardaba hasta ocho días en entregar los resultados.

En 2011 finalizó la alianza comercial con Syngenta, motivo por el cual las ventas disminuyeron notablemente en el sur del Huila y Tolima. Se reestructuró el trabajo comercial para esa zona impulsando las líneas de los tres proveedores nuevos: BASF Química Colombiana, FMC Latinoamérica y Stoller. A finales del año 2014 se realizó una alianza con Novartis para distribuir la línea en los llanos orientales, para ello se alquiló una bodega en la ciudad de Villavicencio, donde se realiza toda la logística de recepción de pedidos y despachos a clientes.

1.3.4 Análisis Situacional.

Almacén Insuagro Ltda., es una empresa Caqueteña que lleva en el mercado veintiséis (26) años comercializando productos veterinarios y agrícolas; en promedio sus ventas mensuales ascienden a \$1.500.000.000 y actualmente genera 54 empleos directos, aportando a la norma de cuota Aprendices SENA con tres (3) personas adicionales.

Actualmente la distribución de los medicamentos veterinarios e insumos agrícolas se realiza por zonas, y cada zona tiene asignado a un representante de ventas:

- Zona Florencia y Sur del Caquetá (Morelia, Belén, Albania, San José, Curillo)
- Zona Caquetá Norte (Montañita, El Paujil, El Doncello, Puerto Rico, San Vicente)
- Zona Huila Plan
- Zona Huila Norte
- Zona Huila Ladera
- Zona Meta y Casanare

1.3.5 Generalidades de la Empresa

1.3.5.1 Identificación

RAZON SOCIAL	ALMACEN INSUAGRO LTDA
NIT	800.153.144-0
DIRECCION	Calle 16 8-46 Avda. La Playa
TELEFONO	(098) 4356907
CENTROS DE TRABAJO	Principal y 2 sedes
REPRESENTANTE LEGAL	HENRY ARANGO PAEZ

1.3.5.2 Actividad Económica

Acopio, comercialización y distribución de insumos agropecuarios, maquinaria, equipo, ferretería agrícola, productos plásticos, rutina de ordeño, talabartería, calzado, semillas, sales mineralizadas, potreros, servicio de asesoría técnica y servicio de laboratorio clínico veterinario y agrícola.

1.3.5.3 Distribución física de la Empresa

AREA DE LA ESTRUCTURA FISICA: 2.706 m²

PRIMER PISO: 1.676 m²

SEGUNDO PISO: 806 m²

TERCER PISO: 224 m²

1.3.5.4 Centros de Trabajo

La administración de la empresa tiene su domicilio principal en la ciudad de Florencia – Caquetá sobre la Calle 16 No. 8-46 Avenida la Playa. Su operación se focaliza en las zonas del Huila y Caquetá y se extiende al Tolima y los Llanos Orientales. Cuenta con tres centros de trabajo distribuidor así:

CENTRO DE TRABAJO	DIRECCION	MUNICIPIO
Almacén Florencia	Calle 16 No. 8-46 Avda. la Playa	Florencia – Caquetá
Oficina y Bodega Neiva	Cra. 5a Sur No. 3-72	Neiva – Huila
Oficina y Bodega Villavicencio	Calle 15 N. 33-68 Nuevo Ricaurte Bodega N. 1	Villavicencio – Meta

Tabla 1. Centros de Trabajo

1.3.6 Direccionamiento Estratégico

1.3.6.1 Misión

Suministrar en forma ágil y oportuna productos y servicios para el sector agrícola y pecuario, adecuados para cada necesidad, mejorando la productividad del campo y la preservación del medio ambiente.

1.3.6.2 Visión

ALMACÉN INSUAGRO LTDA, liderará el desarrollo empresarial de la agricultura y la ganadería en su zona de influencia mediante el aporte de soluciones integrales personalizadas a sus clientes, para el logro de una producción limpia y sostenible.

1.3.6.3 Principios Corporativos

- Gerencia del desempeño
- Orientación al cliente
- Gestión Humana
- Eficiencia operativa
- Cadenas productivas

1.3.6.4 Valores

Honestidad: trabaja con honestidad, generando confianza y credibilidad en todos sus aliados.

1.3.7 Organización del Trabajo

1.3.7.1 Formas de Concentración de los trabajadores

Para el funcionamiento operativo, administrativo y la prestación de los servicios asistenciales, la empresa cuenta con un total de 56 colaboradores distribuidos entre las tres sedes, los cuales están vinculados directamente mediante contrato de trabajo.

1.3.7.2 Distribución del Personal

La empresa cuenta con un total de 56 colaboradores (Tabla 2).

La ponderación total por área en términos generales está nivelada, si se realiza el detalle por sede, se observa una adecuada distribución de acuerdo a la necesidad de la empresa; en cuanto a la ponderación total por sede hay una diferencia lógica porque la sede Florencia se maneja todo lo administrativo y contable de las demás sucursales.

AREA	SEDE FLORENCIA	SEDE NEIVA	SEDE VILLAVICENCIO	TOTAL TRABAJADORES	% PART. X AREA
	Cantidad	Cantidad	Cantidad		
OPERATIVO	18	2	1	21	37.5%
ADMINISTRATIVO	15	2	0	17	30%
ASISTENCIAL	10	6	2	18	32.5%
TOTAL TRABAJADORES	43	10	3	56	
% PARTICIPACION X SEDE	77%	18%	5%	100%	

Tabla 2. Distribución del Personal por Centros de Trabajo y por área

De acuerdo con la siguiente tabla, los trabajadores se encuentran distribuidos por género y centros de trabajo:

	FEMENINO	MASCULINO
Sede Florencia	17	26
Sede Neiva	1	9
Sede Villavicencio	1	2
Total	19	37

Tabla 3. Distribución del personal por Género y Centros de Trabajo

1.3.7.3 Horarios de Trabajo

La Empresa Insuagro Ltda., tiene establecida la siguiente jornada laboral para todo el personal: De Lunes a Viernes de 8:00 AM a 12:00 M y de 2:00 PM a 6:00 PM, el sábado de 8:00 AM a 1:00 PM

1.3.7.4 Productos y Servicios

A continuación se presenta la Tabla 4, que contiene el portafolio de productos y servicios de la Empresa Insuagro Ltda.:

PRODUCTOS

Pecuaria

- Droga veterinaria
- Vacunas para bovinos, equinos y porcinos
- Productos para mascotas
- Sal blanca y mineralizada
- Suplementos ganaderos



Agrícola

- Semillas de pastos, hortalizas y forestales
- Insecticidas
- Fungicidas
- Fertilizantes foliares y edáficos
- Herbicidas
- Reguladores orgánicos
- Bio-insumos
- Herbicidas para potreros



Maquinaria

- Guadañadoras
- Motosierras
- Pica pasto - ensiladoras
- Fumigadoras de espalda manual
- Fumigadoras de espalda de motor
- Fumigadoras estacionarias
- Motobombas
- Electrobombas
- Generadores de energía
- Perforadoras
- Multisistemas, sopladoras, corta setos, podadores de altura
- Hidrolavadoras
- Aceites para maquinaria y equipos



Equipos

- Impulsores y accesorios para C.E.
- Paneles solares
- Inversores
- Reguladores
- Equipos de ordeño mecánico
- Tanques de enfriamiento
- Cepillos y accesorios para limpieza de equipos de ordeño
- Baterías
- Basculas electrónicas
- Cantinas lecheras
- Baldes y filtros lecheros
- Calentadores de marca a gas
- Insufladoras mata hormigas
- Números y marcas para ganado
- Orejeras para identificación
- Esquiladoras
- Instrumental médico veterinario
- Navajas
- Tábanos



Ferretería Agrícola

- Productos eléctricos
 - Alambre de púa
 - Alambre de cerca eléctrica
 - Alambre galvanizado
 - Grapas, puntillas
 - Carretillas
-

-
- Machetería
 - Repuestos
 - Herramienta agrícola
 - Mangueras polipropileno
 - Mangueras para estacionarias
 - Jardín y hogar



Productos Plásticos

- Tanques de agua
- Bebederos
- Saladeros
- Biodigestores
- Sistemas sépticos
- Perreras
- Estibas
- Madera plástica
- Bandejas de germinación
- Bolsas de ensilaje y vivero



Rutina de Ordeño

- Detergentes ácidos
- Detergentes alcalinos
- Detergentes neutros
- Selladores de pezón
- Vaso de despunte
- Vaso sellador de pezón
- Reactivos para prueba de mastitis
- Bandeja para pruebas de mastitis
- Filtros para leche
- Desinfectantes de manos
- Papel para limpieza de pezones



Talabartería

- Sillas y tereques para paseo
 - Sillas para vaquería
 - Aperos de cabeza, grupas, jáquimas, frenos, estribos, pellones
 - Alfombras
-

- Chamarras
- Equipo para herrar
- Enjalmas
- Angarillas
- Productos para belleza equina



Calzado

- Línea de calzado casual
- Línea de calzado para trabajo de campo
- Línea de calzado industrial
- Botas plásticas



Semillas

- Variedad de semillas de pastos, hortalizas, forestales y leguminosas.



Sales Mineralizadas

- Suplementos minerales para ganadería.



Potreros

- Productos y servicios para el control de malezas en potreros ganaderos.

Potreros

- Productos y servicios para el control de malezas en potreros ganaderos.



Servicios

Laboratorio de Diagnóstico Clínico Veterinario, certificado por el ICA que garantiza servicios especializados, para una medicina basada en la evidencia.

- SEROLOGÍA / INMUNOLOGÍA (IBR, DBV, brucella, leptospira)
- PATOLOGÍA CLÍNICA: (Hematología, Parasitología, Uroanálisis, Citología Diagnóstica, Raspado de Piel, Química Sanguínea)
- MICROBIOLOGÍA (Aislamiento de Cocos Grampositivos, Antibiograma)



Asesoría profesional, asistencia técnica y trabajo de campo



Tabla 4. Portafolio de Producto y Servicios

1.4 Preguntas Guía de Investigación

Así mismo, se sistematiza el problema con las siguientes preguntas específicas:

¿Cuál es el estado actual del CO de la Empresa Almacén Insuagro Ltda., según la percepción

de los funcionarios?

¿Cuáles son los aspectos externos e internos más importantes a tener en cuenta para desarrollar las acciones que se deben implementar para la formulación de un Plan de Mejoramiento del CO en la Empresa Almacén Insuagro Ltda.?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Efectuar la medición del Clima Organizacional en la empresa Almacén Insuagro Ltda., y proponer un Plan de Mejoramiento para alcanzar un CO plenamente gratificante.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Aplicar el instrumento que permita identificar los componentes y medir el Clima Organizacional actual de la empresa Almacén Insuagro Ltda.
- Tabular y analizar los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento e identificar la Cultura y el Clima Organizacional empresa Almacén Insuagro Ltda.
- Proponer un plan de mejoramiento del CO, que integre las acciones de mejoramiento que debe operar en la empresa para alcanzar un Clima Organizacional plenamente gratificante.

2. Marco Conceptual

2.1 Clima Organizacional

Para conocer la importancia del Clima Organizacional en una empresa se debe tener claridad en los conceptos básicos, características, definiciones y todo aquello que influye para que se genere la cultura y clima organizacional; así mismo se debe comprender la relación o manera cómo influye la motivación de los empleados con la productividad de la empresa. De aquí el

interés de conocer cómo está funcionando la empresa y obtener toda la información posible para poder definir estrategias y acciones de mejora.

Contamos con la revisión de diversos estudios relacionados con el clima organizacional con el fin de tener una mayor aproximación a conceptos y definiciones que nos permiten tener mayor claridad en la realización de la investigación.

Lawrence y Lorsch (1973), definen diagnóstico organizacional como la etapa de consultoría en la cual se describe, sin evaluarse, la situación actual de una persona, de un grupo o de una organización. En el mismo sentido Mello (1992), opina que un diagnóstico organizacional permite ver de forma objetiva la situación real de la empresa. Se puede decir, que si hablamos de diagnóstico organizacional no es más que un análisis procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una empresa en particular para llegar a estudiarlas con profundidad, para resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma (Guisar, 1998; Vidal, 2004).

2.2 Estudios de Clima Organizacional

A través de ese artículo se muestra la importancia y relación que hay entre el clima laboral, se destaca que debido a la globalización el empleado ahora debe considerarse como un valor agregado para la empresa porque al tener la percepción de estar bien, un ambiente laboral agradable y con las condiciones adecuadas, va a generar un capital social para la sociedad. Por ese motivo la medición del clima organizacional es fundamental en toda empresa para conocer la percepción del empleado y definir estrategias para la mejora.

Los autores de este artículo realizaron la investigación para determinar de qué manera influyen el clima laboral y las relaciones laborales de los empleados con el comportamiento y desempeño de estos; una vez realizado el proceso de investigación en dos empresas familiares determinaron que el clima organizacional es un factor determinante en los clientes internos de la empresa

durante su trabajo y de acuerdo al tamaño de la empresa se determina que tan fuerte es el impacto que tiene el mal clima laboral en la productividad. (Gómez & Salazar, 2013)

Por medio del presente estudio se buscaron las relaciones existentes entre el clima organizacional y el desempeño laboral en el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, a fin de determinar las áreas críticas sobre las cuales se deben emprender acciones que permitan desarrollar un proceso de mejoramiento continuo que garantice la perdurabilidad de la entidad en el tiempo (Firigua & Jiménez).

Con este ensayo el autor nos muestra de una manera descriptiva y reflexiva la importancia del clima organizacional en las empresas y organizaciones las cuales se han visto afectadas en su producción por diferentes factores; cada individuo tiene habilidades y destrezas que pueden ser manejadas de forma positiva para el desarrollo óptimo de sus actividades laborales, esto con ayuda de componentes como lo son la motivación, el trabajo en equipo y el liderazgo, adicionalmente generando un buen clima organizacional podremos evitar los riesgos psicosociales que son causados por un ambiente laboral negativo, generando así consecuencias perjudiciales para el empleado o colaborador y tropiezos en la productividad de las empresas y organizaciones. Es importante que una empresa se empodere del clima organizacional para poder dar cumplimiento a la totalidad de las metas fijadas, por lo tanto, el buen gerente debe implementarlo como una inversión y no como un gasto más de la empresa. (Restrepo, 2015)

2.2.1 Estudios Relacionados en Empresas Agropecuarias.

En el trabajo de grado consultado, los autores nos permiten ver que en las empresas del sector agropecuario es poca la investigación que concierne al tema de cultura y clima organizacional; ellos realizaron un estudio para conocer el clima organizacional en cuatro empresas hortícolas ubicadas en la Sabana y una vez analizado cada uno de los casos se concluyó que no tienen un

clima organizacional favorable, lo que conlleva a que los empleados tengan una percepción mala de la estructura administrativa y los procesos que allí se implementan. Recomiendan mejorar los canales de comunicación en las diferentes líneas de mando, hacer un plan de incentivos, incentivar el trabajo en equipo y que el estilo de administración no sea autoritario. (Cusba & Castellanos, 2005)

El análisis determina que toda empresa debe considerar como factor importante el talento humano y por ello debe contar en lo posible con un departamento de Talento Humano o garantizar que una persona cumpla con dichas funciones. A pesar que la empresa estudiada cuenta con los recursos financieros suficientes y ha estado en un crecimiento permanente no contaba con un departamento de Talento Humano y los empleados vinculados no se encontraban satisfechos debido al manejo administrativo de la empresa, por eso este estudio buscaba la fundación y expansión de esta área en el día a día de su empresa comenzado por el Clima Organizacional entendiéndolo como un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización ya que repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Basados en esto, lo que se realizó con esta investigación fue describir y evaluar el Clima Organizacional de Guirnaldas, basados en un diagnóstico global del mismo y mediante una metodología cualitativa de tipo descriptivo utilizando la metodología del análisis de discurso propuesto por Gaitán (1994) y tomando como parámetros de contrastación las nueve variables del Clima Organizacional propuestas por Litwin y Stinger (1992). Lo que dio como resultado un alto grado de concordancia y coherencia entre lo que percibe el área directiva frente lo que percibe el área operativa respecto al clima organizacional que comparten. Analizando cada una de las variables de Clima Organizacional planteadas se determinó que en la variable de responsabilidad todos los miembros

de la compañía están empoderados, se hacen tomas de decisiones en el momento oportuno y se sienten identificados hasta el punto de tener un alto sentido de pertenencia; en la variable recompensa la empresa no cuenta con estándares establecidos y los reconocimientos pasan a ser informales porque se hacen de manera verbal y personal. Desde el punto de vista del desafío hay una diferencia entre el departamento técnico que lo ve como la agilidad y habilidad de hacer las cosas y el área directiva que busca asumir riesgos aplicando componentes de innovación. En el área de relaciones las cosas funcionan bien, hay respeto mutuo entre compañeros y superiores lo que hace un trabajo agradable; la cooperación está muy bien definida en la empresa porque hay un ambiente de apoyo constante para dar cumplimiento a los objetivos. En cuanto a la variable de estándares está muy bien definida en la empresa porque es exportadora y debe cumplir con rigurosidad los procedimientos establecidos.

El estudio no solo se centró en la parte física y estadística de producción, sino también toma en cuenta la percepción de los empleados respecto a su organización. Las variables analizadas fueron: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control. (Perilla y Estrada, 1.997).

El estudio se centró en analizar los diferentes factores que pueden afectar el clima organizacional de la empresa Maquiavícola Ltda., que tiene como actividad comercial la fabricación y comercialización de equipos para el sector avícola. Los factores analizados fueron la motivación, el ambiente, la cultura, el liderazgo y la comunicación organizacional entre los más importantes; los que más afectan el clima organizacional negativamente son comunicación gerencial, administración del trabajo, condiciones de trabajo, retribuciones y beneficios. El estudio revelo que el clima organizacional puede influir en la productividad de los empleados y esto conlleva a hacer una empresa menos competitiva. (Duque, 2009).

3. Metodología

3.1 Tipo de Investigación

Para Méndez (2001) la investigación descriptiva tiene como propósito identificar características, formas de conducta, comportamientos y actitudes de un grupo; descubrir asociaciones entre variables.

Teniendo en cuenta que el principal interrogante de esta investigación está relacionado con conocer la percepción de clima organizacional de los funcionarios de la empresa Almacén Insuagro Ltda., vemos que el estudio se enmarca dentro de este tipo de investigación descriptiva, ya que sirve para contextualizar la aplicación de un marco teórico en esta situación particular.

3.2 Fuentes y Técnicas de Investigación

3.2.1 Fuentes Primarias

Méndez (2001) y Tamayo (1994), indican que la fuente primaria es la información que el investigador recoge de forma directa experimentando hechos y evidencias. Las técnicas más utilizadas son: observación, observación no participante, observación participante, encuestas, cuestionarios, entrevistas y sondeos.

En la investigación se aplicará para la recolección de información primaria una encuesta diseñada en escala Likert.

3.2.2 Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias son los artículos y estudios previos consultados en internet, a partir de lo cual se obtuvo información y se realizó análisis de esos documentos, como apoyo para la elaboración del marco teórico, planteamiento del problema y el diseño investigativo.

Se consultaron artículos relacionados con investigaciones de clima organizacional a través de los cuales se elaboró el marco teórico de la investigación.

3.3 Medición del Clima Organizacional

Para medir el Clima Organizacional de la empresa Almacén Insuagro Ltda., se aplicará el formulario de Encuesta según los parámetros establecidos por el Autor Doctor Hernando Álvarez adaptado y mejorado por los Profesores Álvaro Zapata y Mónica García, el formulario presentado consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuáles determinan de una u otra manera, el ambiente de trabajo o Clima Organizacional y otros elementos de la Cultura Organizacional.

(Anexo 1)

Para cada factor se diseñaron tres preguntas de fácil solución; la primera corresponde a una evaluación cuantitativa del factor; en la segunda pregunta se indica entre las diversas alternativas, las causas por las cuales el factor no es lo deseable o ideal; la tercera pregunta se elaboró para plantear las soluciones que el empleado considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en la entidad.

3.4 Método de Investigación

El método de la investigación es el deductivo ya que parte de un marco teórico que se contextualiza a la situación particular: ¿Cómo es el clima organizacional según la percepción de los funcionarios de la Empresa Almacén Insuagro Ltda.?

3.4.1 Población

La población comprende a los funcionarios de la Empresa Almacén Insuagro Ltda., la cual se compone de 56 funcionarios en los siguientes niveles:

3.4.2 Muestra de la Población

Teniendo en cuenta que el tamaño de la población es pequeño y que se quiere lograr la mayor cobertura posible para obtener muy buena confiabilidad, se plantea conformar la muestra por 31 funcionarios.

3.4.3 Tipo de Muestreo

Muestreo aleatorio.

3.4.4 Enfoque

El enfoque es la investigación es cuantitativa. Para Mayor y Otros, (1990), la investigación cuantitativa es aquella que se dirige a recoger información medible a través de variables y conceptos. Las variables se utilizan para designar cualquier característica o propiedad de la realidad que puede ser determinada por observación y que puede mostrar diferentes valores en una investigación.

Según Mayor y Otros, (1990) los conceptos y variables son los medios para construir las preguntas y la operacionalización es el procedimiento para convertir los conceptos y variables a indicadores que sean susceptibles de medición.

3.5 Definición de un Modelo de Análisis y Medición de la Percepción de la Cultura y el Clima Organizacional de la Empresa Almacén Insuagro Ltda.

Los modelos teóricos que intentan explicar el fenómeno de la Cultura Organizacional, están referidos mayoritariamente al ámbito de la administración privada, la cual presenta diferencias sustanciales con la administración pública. El contexto socio-político particular que genera una nación, determina en gran medida la organización jurídico-política del Estado, que generalmente se encuentra plasmada en su Carta Magna. La naturaleza jurídica de las instituciones de la administración pública da origen a importantes elementos de la planificación estratégica tales como su misión y su visión de los que se desprenden valores institucionales, principios generales, sistemas, normas, procedimientos, opiniones, actitudes, conductas, etc., todos ellos componentes esenciales de la Cultura Organizacional. (Müller, Nogal & Salazar)

Existe una serie de aspectos que influyen en el clima laboral de los empleados, entre los que se encuentran los estilos de liderazgo, la claridad de definición de los objetivos, como se gestiona la

toma de decisiones, los procesos de comunicación, y la estructura, propios de una organización que influyen en el comportamiento laboral de un empleados y que se asocian como incidentes en el Cultura Organizacional.

A su vez, conceptos tales como: carácter, ambiente, medio, moral, ecología, y en otros casos cultura, liderazgo y satisfacción se identifican con el Cultura Organizacional. En especial esta última, es corriente concebirla como equivalente, en parte porque los primeros instrumentos de medición del Cultura Organizacional se construyeron con base en ítems de cuestionarios destinados a evaluar la satisfacción.

De otra parte, también es usual identificar el conjunto de variables que lo comprende, entendida cada una como única e independiente de las demás, con el propósito de diseñar una escala aplicable a cualquier entidad, pero hay desacuerdos para establecer cuáles son esos factores susceptibles de generalizarse a todo tipo de entidad.(DAFP)

Es de anotar que se presentan características en las cuales se considera el Cultura Organizacional como un todo: clima democrático, autocrático, abierto, cerrado, de apoyo; también es posible que dentro de una misma entidad se generen diferentes climas, que el clima de una dependencia pueda diferir del de otra y a la vez que ambos puedan ser distintos del de la totalidad de la entidad.

Para efectos de la medición del Clima Laboral del Fondo de Prestaciones del Sociales del Magisterio del Departamento del Huila se ha diseñado un Modelo de Análisis y Medición consistente en siete (7) dimensiones, adaptado a una entidad Estatal encargada de asegurar la protección de las necesidades de salud de los docentes y de garantizar sus prestaciones económicas, haciendo especial énfasis en el direccionamiento de la entidad y su estructura organizacional y Estilo de Dirección, la incidencia de la normas que lo rigen, la escala de valores, el Desarrollo del Talento Humano con todos sus procesos, el medio ambiente físico y la

disponibilidad de recursos que garanticen eficacia y eficiencia , y la manera de relacionarse y comunicarse los empleados, el trabajo en equipo y el grado de identidad con la entidad.

Finalmente, para que la medición del clima sea eficaz es imprescindible garantizar la confidencialidad, la comunicación de los resultados y posteriormente el diseño, puesta en marcha y cumplimiento de un Plan de Acción.

3.6. Dimensiones y Componentes de la Cultura y el Clima Organizacional.

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral. Es así que el comportamiento de un trabajador depende de las percepciones que tenga de estos factores, las que dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (Schneider & Hall, 1982)

Para efectos del diagnóstico del Clima Organizacional del Fondo de Prestaciones Sociales del Magisterio del Departamento del Huila, se definieron las siguientes dimensiones:

3.6.1. Desarrollo Organizacional y Estructura

- Direccionamiento Estratégico (Misión, Visión, Principios, Valores)
- Estructura
- Participación

3.6.2. Medio Ambiente Físico

- Instalaciones y elementos de trabajo.

3.6.3. Estilo de Dirección

- Holismo y Sinergia.

- Liderazgo.
- Toma de Decisiones.

3.6.4. Relaciones y Comunicaciones

- Trabajo gratificante.
- Relaciones Interpersonales.
- Solución de Conflictos.
- Libertad de Expresión.
- Comunicación y retroalimentación.
- Calidad del Servicio al cliente interno.

3.6.5. Gestión de Desarrollo del Personal

- Selección e inducción.
- Capacitación.
- Evaluación del Desempeño.
- Reconocimiento.
- Salario.
- Estabilidad Laboral.
- Grupos Informales y Uso del tiempo libre.

3.6.6. Normatividad

- Normas y reglamentos.

3.6.7. Identidad e Imagen

- Imagen Institucional.
- Valores.
- Subcultura.

- Celebraciones y Ceremonias.

3.7. Dimensiones del Clima Organizacional

3.7. 1 Características y Rasgos de las Variables de la Cultura y el Clima Organizacional

3.7.1.1 Desarrollo Organizacional y Estructura Administrativa.

Esta dimensión responde a la claridad que deben tener los empleados sobre la visión, misión, principios, valores los objetivos, las estrategias, y las políticas de una entidad; si la estructura permite realmente la integración y la ejecución de los procesos, la participación en la toma de decisiones, la distribución de las funciones y la manera como se integran al trabajo y la toma de decisiones, para el efectivo cumplimiento de las funciones y el logro de sus objetivos institucionales.

3.7.1.2 Medio Ambiente Físico.

Corresponde a las condiciones físicas que rodean el trabajo (iluminación, ventilación, estímulos visuales y auditivos, aseo, orden, seguridad y mantenimiento locativo) así como la disponibilidad de los elementos necesarios para el eficiente desarrollo de sus labores y que, en conjunto, inciden positiva o negativamente en el desempeño laboral de los empleados. El ambiente físico del trabajo es un factor determinante del rendimiento.

3.7.1.3 Estilo de Dirección.

Es el grado de conocimientos y habilidades gerenciales aplicadas en el desempeño de las funciones del área; rasgos y métodos personales para guiar a individuos y grupos hacia la consecución de un objetivo.

Los empleados que ejerzan funciones gerenciales en las entidades públicas están obligados a actuar con objetividad, transparencia y profesionalidad en el ejercicio de su cargo (Ley 909 de 2004, artículo 48).

3.7.1.4 Relaciones y Comunicaciones.

Es la percepción por parte de los miembros de la entidad acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados; la manera de solucionar los conflictos, la libertad de expresión y la comunicación y retroalimentación.

3.7.1.5 Gestión de Desarrollo del Personal.

Se relaciona con el propósito de las políticas y prácticas de Gestión del Desarrollo Humano es estimular el crecimiento profesional de las personas, de acuerdo con su potencial, fomentando los aprendizajes necesarios y definiendo itinerarios de carrera que conjuguen las necesidades organizativas con los diferentes perfiles individuales. En el marco de la gestión del desarrollo, papel relevante lo ocupa la capacitación.

3.7.1.6 Normatividad.

Tiene relación con la incidencia en el grado de satisfacción laboral de los empleados, la existencia de normas, las facilidades para el conocimiento de los reglamentos y la claridad y orientación para la aplicación de las leyes, decretos, directrices, reglamentaciones de la entidad.

3.7.1.7 Identidad e Imagen.

Corresponde al grado de identificación y compromiso del empleado con la entidad, basado en la valoración e imagen interna y externa que ella posee; considera también las relaciones gratificantes y la apertura e integración de los grupos.

3.7.2. Elementos que Definen cada una de las Variables del Modelo de Encuesta Aplicado.

1. Misión, Visión, Estrategias, Los Objetivos Y Las Políticas
2. Estructura Organizacional
3. Participación.

4. Instalaciones y Elementos de Trabajo
5. Holismo y Sinergia
6. Liderazgo
7. Toma de Decisiones
8. Trabajo Gratificante
9. Desarrollo Personal
10. Relaciones Interpersonales
11. Calidad del Servicio al Cliente Interno
12. Solución de Conflictos de Intereses
13. Libertad de Expresión
14. Estabilidad Laboral
15. Reconocimiento
16. Salario
17. Normas y Reglamentos
18. Evaluación del Desempeño
19. Comunicación y Retroalimentación
20. Selección e Inducción
21. Identidad e Imagen de la Organización
22. Celebraciones y Ceremonias
23. Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre
24. Valores
25. Subcultural

3.8 Medición del Clima Organizacional

Para medir el Clima Organizacional de la empresa Almacén Insuagro Ltda., se aplicó la encuesta a 31 colaboradores de diferentes dependencias, esta herramienta fue establecida por el Autor Doctor Hernando Álvarez adaptada y mejorada por los investigadores Álvaro Zapata y Mónica García.

El Formulario presentado consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuáles determinan de una u otra manera, el ambiente de trabajo o Clima Organizacional y otros elementos de la Cultura Organizacional. (Anexo 1)

Para cada factor se diseñaron tres preguntas de fácil solución; la primera corresponde a una evaluación cuantitativa del factor; en la segunda pregunta se indica entre las diversas alternativas, las causas por las cuales el factor no es lo deseable o ideal; la tercera pregunta se elaboró para plantear las soluciones que el empleado 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.

4. Resultados de la Medición

Perfil General por Dimensión del Clima Organizacional

Factores	Perfil General				Coeficiente de variación%
	Media	Moda	Desviación	Varianza	
MISION, VISION, ESTRATEGIAS, LOS OBJETIVOS Y LAS POLÍTICAS	6,3	7	3,2	10,4	51%
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	7,9	11	3,5	12,0	44%
PARTICIPACION	7,5	9	2,7	7,2	35%
INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	9,0	17	1,6	2,5	17%
HOLISMO Y SINERGIA	8,0	9	1,8	3,3	23%
LIDERAZGO	7,9	19	4,9	24,4	62%

TOMA DE DECISIONES	7,2	12	4,7	21,8	65%
TRABAJO GRATIFICANTE	8,7	20	2,9	8,1	33%
DESARROLLO PERSONAL	7,1	13	3,9	15,4	55%
RELACIONES INTERPERSONALES	7,4	8	3,3	11,2	46%
CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	7,9	11	1,8	3,4	23%
SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES	7,3	13	4,7	21,7	64%
LIBERTAD DE EXPRESION	8,5	19	3,0	9,1	35%
ESTABILIDAD LABORAL	9,6	28	2,5	6,3	26%
RECONOCIMIENTO	6,8	11	3,7	13,4	54%
SALARIO	6,9	8	2,9	8,3	42%
NORMAS Y REGLAMENTOS	8,5	19	3,5	12,3	41%
EVALUACION DEL DESEMPEÑO	5,4	8	4,7	22,2	87%
COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	8,9	22	2,8	8,1	32%
SELECCION E INDUCCION	8,2	21	4,0	15,6	48%
IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	9,3	24	1,8	3,2	19%
CELEBRACIONES Y CEREMONIAS	8,0	18	3,3	11,2	42%
GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	8,1	19	3,4	11,9	43%
VALORES	8,1	18	4,2	17,4	52%
SUBCULTURAS	8,7	20	2,8	8,0	32%
PROMEDIO GENERAL	7,9				

Tabla 5

La tabla 5, muestra los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta, en sus 25 Factores y el perfil general nos presenta: la Media o promedio obtenido al calificar cada uno de los factores; la Moda definida como el valor con mayor frecuencia; la Desviación que presentan los datos en su distribución, la Varianza que hace referencia a la relación entre el tamaño de la media y la variabilidad de la variable, por último, se tiene el porcentaje de coeficiente de variación.

4.1 Para la Medición de Cada Variable.

La figura 3, muestra el grado de satisfacción del clima organizacional de la empresa en forma cuantitativa; dentro de una escala de 0 a 10, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la entidad y el 10 su manifestación ideal o deseable.

La escala presenta un promedio de 7.9 de clima organizacional gratificante en la empresa Almacén Insuagro Ltda.

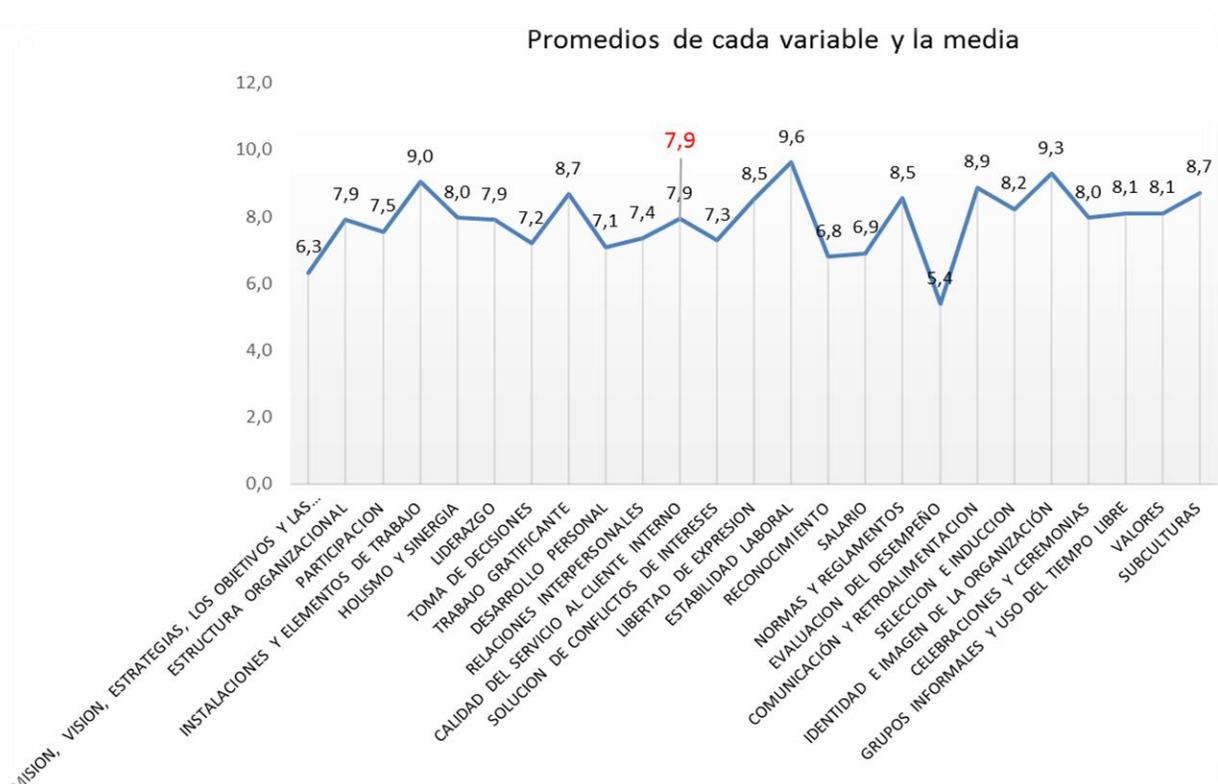


Figura 3

4.1.1 Valoración del Clima Organizacional de Acuerdo a la Calificación Obtenida.

La tabla 6, presenta la valoración cuantitativa y cualitativa de cada uno de los factores determinantes del clima organizacional; la columna izquierda muestra los rangos de puntajes de la calificación y la columna de la derecha muestra una calificación cualitativa.

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

Tabla 6

En donde las calificaciones **Aceptable, Bueno, Muy Bueno y Excelente** corresponden al grado de fortaleza de la dimensión evaluada y las calificaciones **Malo y Pésimo** corresponden al grado de debilidad del mismo.

El resultado obtenido se puede observar en la figura 4.

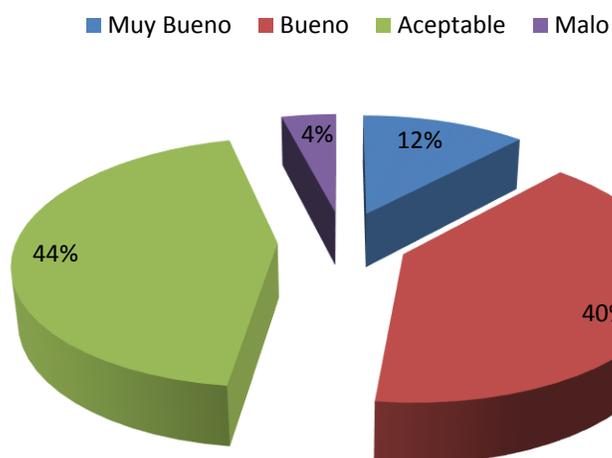


Figura 4. Valoración general del clima organizacional de acuerdo a su calificación.

La figura muestra la cantidad de variables agrupadas de acuerdo a la calificación cualitativa y su porcentaje de participación, y dio como resultado que, 11 variables tienen calificación aceptable, equivalente al 44%; 10 variables están en el rango bueno, con el 40%; 3 variables están en el rango muy bueno, con 12% y por último hay una variable con calificación malo, equivalente al 4%.

4.2 Resultados de la Medición por cada Variable

4.2.1 Variable 1: Proyecto formal de empresa o proyecto institucional.

Análisis de la Variable.

Pregunta. ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa almacén Insuagro Ltda.?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, para su medición en una escala entre cero y diez (0-10) y se clasifica de acuerdo a la escala de valoración según tabla 6.

El resultado obtenido para esta variable, es una media de 6.3, lo que nos da una calificación cualitativa **Aceptable**.

Tabla 7. Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional

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

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 8. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	7	22.6%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	24	77.4%

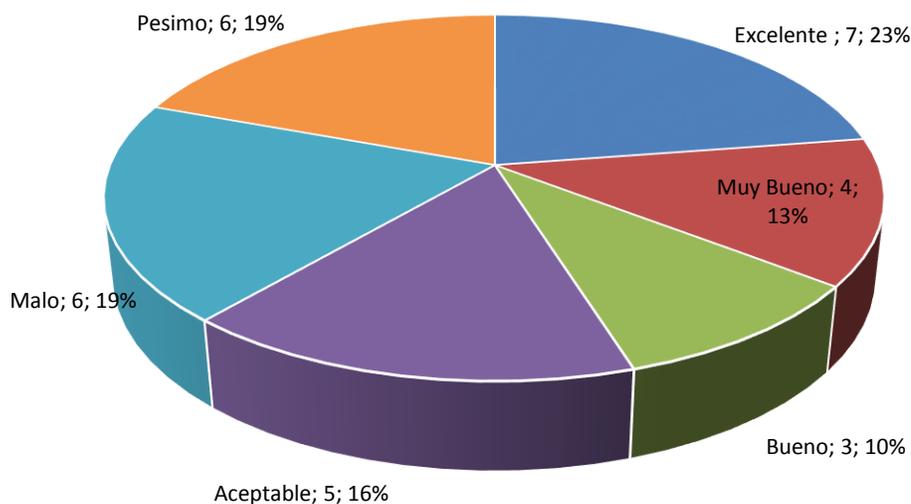


Figura 5. Proyecto Formal de Empresa o Proyecto Institucional

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la grafica, se puede decir que el 23% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea conoce profundamente la misión, la visión, los valores y el plan estrategico de la empresa, por el contrario el otro 77% restante de los encuestados, estan dispersos en las demas valores caulitativos, donde el 13% da un resultado de muy bueno, el 10% bueno, el 16% aceptable, malo y pesimo con el 19% para cada una, indicando esto, que definitivamente se debe reforazar este aspecto con esta población y de esta forma que todo el personal conozca y vivencie hacia donde va la empresa.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

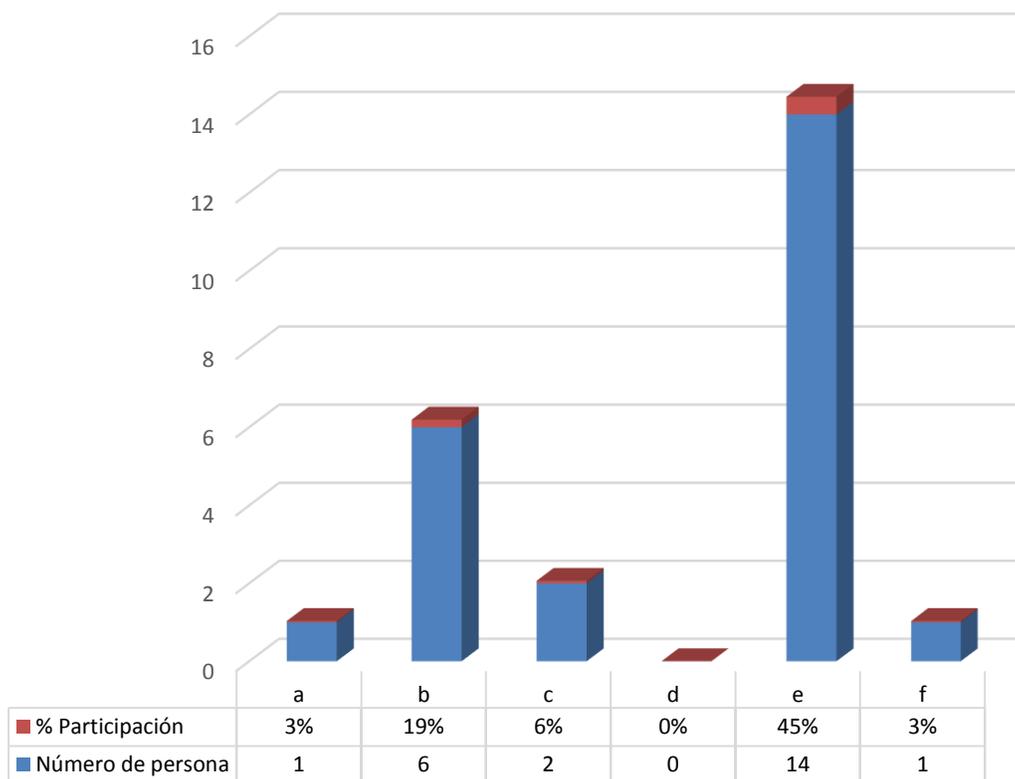


Figura 6. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las 24 personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 45% (14 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, e) “Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente”; el 19% (6 personas), con la causa, b) “Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto”; el 6% (2 personas) con la causa, c) “La información al respecto no ha sido lo suficientemente clara”; y el otro 6% (2 personas) están en la causa, f) “No me interesa conocerlos”. y la causa, a) “No hay visión, misión, estrategias, objetivos y políticas”.

Por lo anterior, la empresa Almacén Insuagro Ltda., debe hacer una campaña de concientización sobre la importancia de que sus colaboradores sepan y tengan claro cuál es la Misión, Visión, los objetivos, así como las políticas y estrategias.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones que los encuestados manifestaron se deben mejorar, se transcriben literalmente, así:

- Más difusión.
- El día del ingreso hacer presentación sobre este tema y pasar el documento impreso.
- Que se difunda en un cartel, para poder leerlo.
- Colocar en cada área de la empresa, de manera clara y amplia para su visualización.
- Darse a conocer por correos, capacitaciones reuniones y en cartelera.
- Tener un espacio donde se pueda leer con claridad.
- Evaluación periódica sobre el tema.
- Estar haciendo recordación con frecuencia, en cada reunión.
- Que la misión y la visión sean cortos y claros para una mayor comprensión.
- Que el personal de la empresa lo cargue y lo lea con frecuencia.
- Compromiso de parte del personal en estudiar la misión, la visión y los valores.
- Ponerlo en práctica, sentir e interiorizar la misión y la visión.

Al interpretar los resultados obtenidos, nos está indicando que no basta con tener el direccionamiento estratégico (misión, visión, principios, valores, propósitos, objetivos, políticas y estrategias), por escrito, es fundamental tener los procedentitos claros en cómo se va a difundir esta, ya que es de vital importancia que todo el personal no solo conozca las directrices, sino que la vivencie.

Si todo el personal logra interiorizar el plan estratégico, se da un paso gigante hacia la consolidación y el fortalecimiento de la empresa, para tal fin se requiere utilizar todos los medios posibles para que este se cumpla.

4.2.2 Variable 2: Estructura Organizacional

Análisis de la Variable.

Pregunta. ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa almacén Insuagro Ltda.?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 9.

El resultado de esta media es de 7.9, lo que nos lleva al análisis de *Acceptable*.

Tabla 9. Estructura organizacional.

No lo permite	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo permite
# personas	0	0	0	1	1	1	0	0	11	5	10	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 10. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	10	34.5%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	19	35.5%

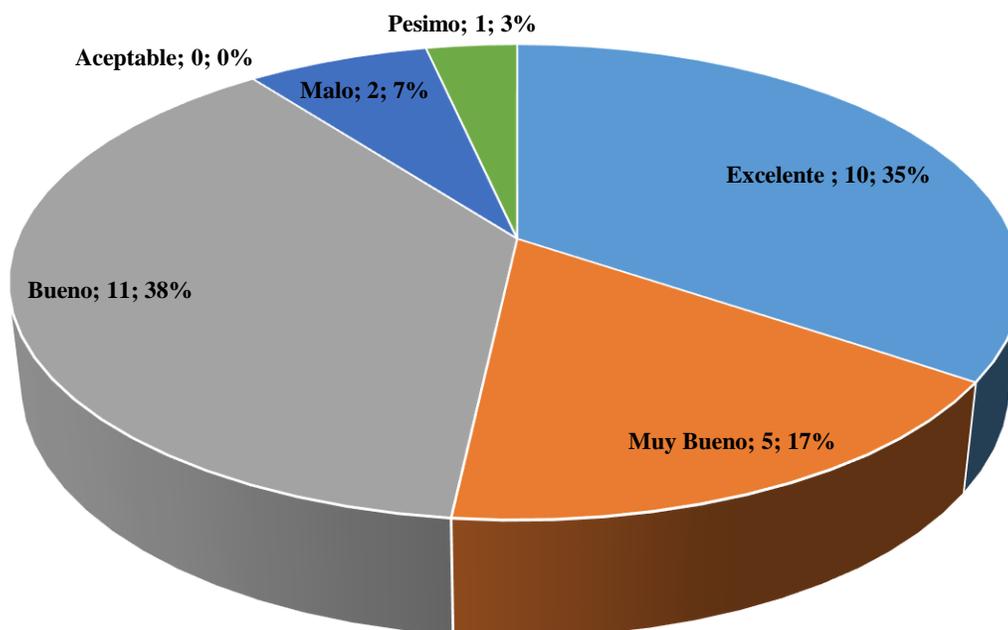


Figura 7. Estructura organizacional.

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la grafica, se puede decir que el 35% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que perciven que la estructura organizacional de la empresa permite realmente la integración de individuos y grupos, por el contario el otro 65% restante de los encuestados, estan dispersos en otros valores caulitativos, donde el 17% da un resultado de muy bueno; el 38% bueno; el 7% malo y el 3% pesimo. Indicando esto, que definitivamente se debe reforazar este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa almacén Insuagro Ltda.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

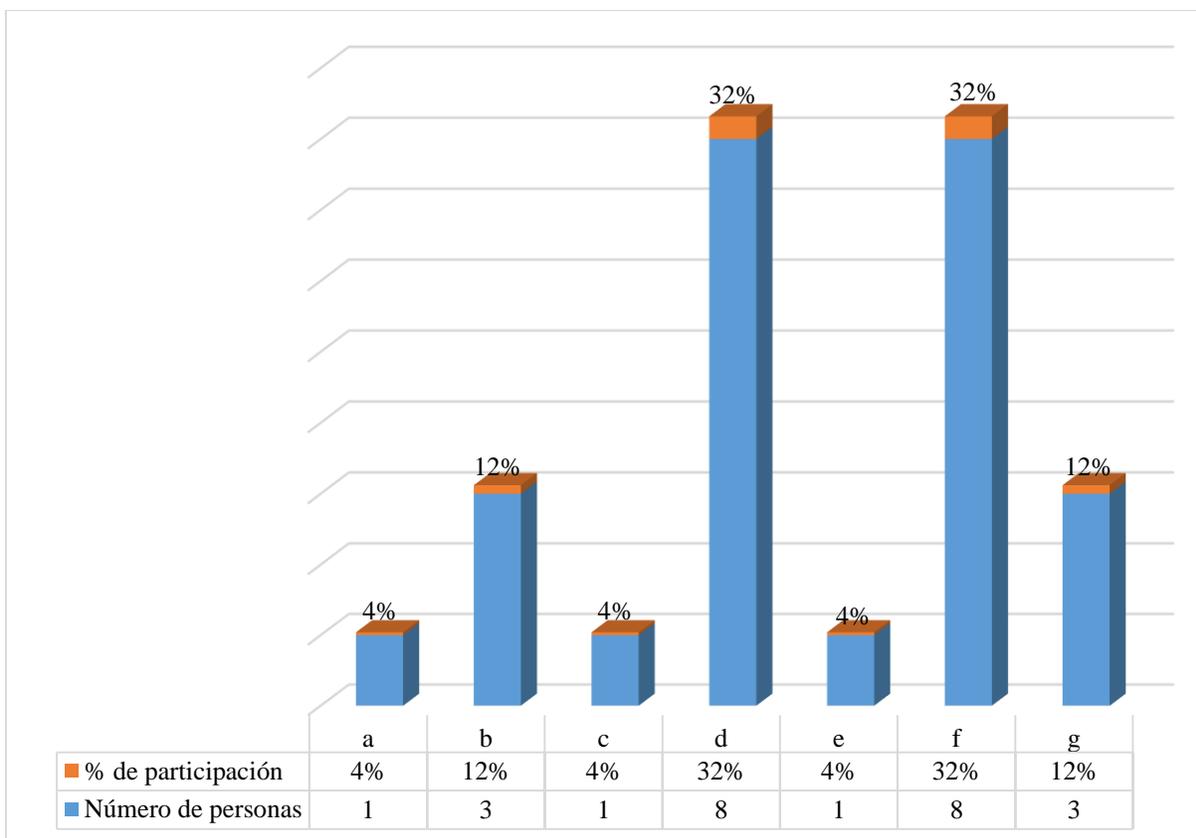


Figura 8. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 32% (8 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, d) “No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas”; otro 32% (8 personas) con la causa, f) “A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones, el 12% para la causa, b) “En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa” y 12% para la causa g) otras causas ¿cuáles?, “no fueron reseñadas”.

Se debe trabajar en el tema de procesos, de esta forma es posible mejorar esta variable, ya que todos y cada una de las personas hacen parte del sistema que debe ir engranado y marchando hacia un solo lado.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional

Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Permitir que los jefes de área tomen sus propias decisiones para dar soluciones prontas.
- Se debe socializar el grado de importancia de las áreas que intervienen en el proceso en el proceso de la venta y hacerles seguimiento.
- No tener otra actividad que no corresponda a sus funciones, que puedan generar equivocaciones.
- Tener claro los procedimientos de cada área.
- Charlas de sensibilización.
- Otorgar más autonomía y responsabilidad a las áreas para toma de decisiones.
- Simplificar procesos, mayor responsabilidad individual.
- Trabajar más unidos y en equipo.
- Hacer integraciones y dar a conocer lo que hace cada área y su importancia en el proceso.
- Cumplir los acuerdos y las directrices.
- No comprometer el tiempo de las demás áreas, sin antes consultar.
- Respetar los niveles jerárquicos.
- Delegación de funciones y mayor comunicación.
- Mayor compromiso de cada colaborador.
- Promover trabajo interdisciplinario.
- Cambio de roles, para salir de la rutina.

Las posibles soluciones planteadas por los colaboradores de la empresa, son un insumo importante que se debe tener en cuenta para las estrategias y acciones que se deben implementar, buscando mejorar esta variable y por ende el clima organizacional.

Partiendo de lo anterior se debe buscar los medios adecuados para la integración de grupos de trabajo interdisciplinarios, definiendo claramente los niveles de responsabilidad y autoridad, de

tal manera que permita ejecutar los procesos y actividades de conformidad con la misión y la visión de la empresa.

Al personal se le deben dar capacitación de trabajo en equipo, el cual tiene consecuencias beneficiosas para el desarrollo personal de los empleados, ya que fomenta la cohesión del grupo y las buenas relaciones interpersonales, haciendo que se sienta una parte vital de la empresa.

4.2.3. Variable 3: Participación.

Análisis de la Variable.

Pregunta 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?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 7.5, lo que nos lleva al análisis de *Acceptable*.

Tabla 11. Participación.

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

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 12. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	9	29%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	22	71%

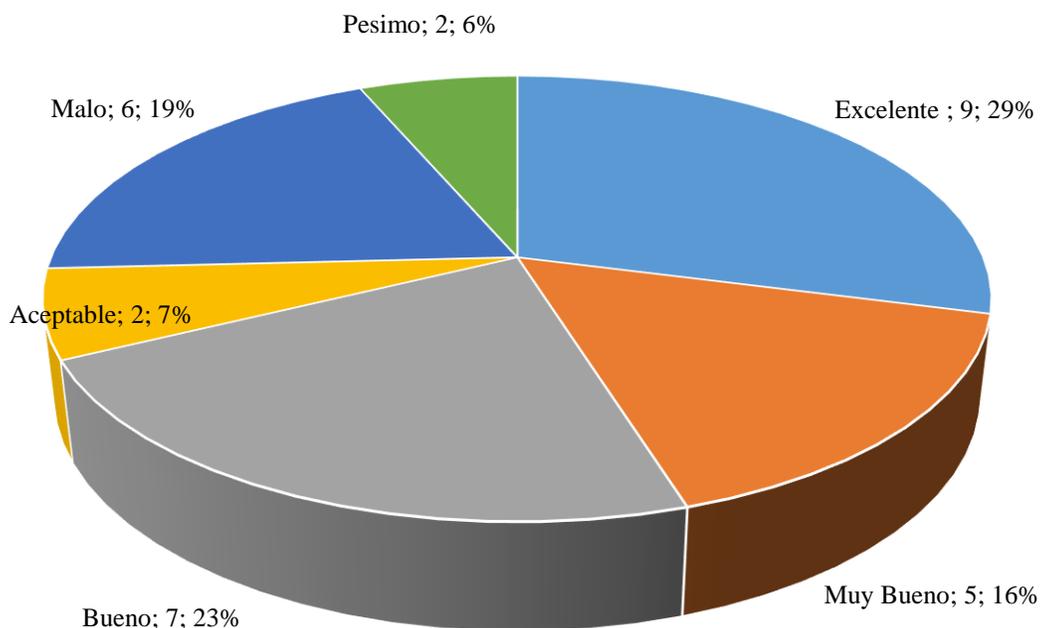


Figura 9. Participación.

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la grafica, se puede decir que el 29% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que perciben la posibilidad de informase en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, por el contario el otro 71% restante de los encuestados, estan dispersos en otros valores caulitativos, donde el 16% da un resultado de muy bueno; el 23% bueno; el 7% aceptable; 19% malo y el 6% pesimo. Indicando esto, que definitivamente se debe reforazar este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa almacén Insuagro Ltda.

Identificación de las Causas.

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

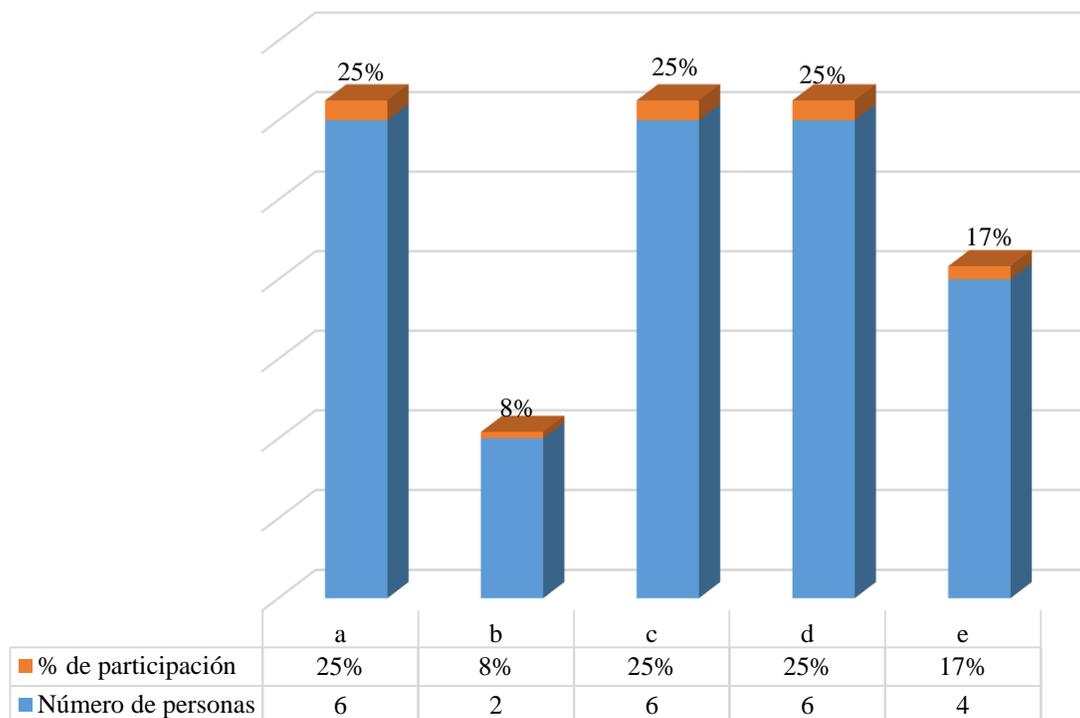


Figura 10. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 25% (6 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, a) “Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.”; 25% (6 personas) con la causa, c) “Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente, pero no tomar parte en las decisiones” y otro 25% (6 personas) con la causa, d) “Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones”. El 17% (4 personas) con la causa, e) “Otras causas ¿Cuáles?”. no fueron reseñadas y el 8% (2 personas) con la causa, b) “Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión”.

Como se puede apreciar es que no hay claridad de cómo es la participación en la toma de decisiones y que tan importantes son los aportes y la participación en estas.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional

Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Participar activamente en la toma de decisiones.
- Socialización de ideas.
- Preguntar la opinión de los colaboradores.
- Mayor participación de los colaboradores en la toma de decisiones.
- Que escuchen la opinión del colaborador, ya que tiene experiencia y conocimiento.

Con estas propuestas se tiene un insumo para que la empresa diseñe un mecanismo de participación activa y propositiva en cuanto a toma de decisiones que puedan ser trascendentales para cada dependencia, estas pueden ser lideradas por los coordinadores o por una persona asignada en común acuerdo. Esta haría el papel de canal y filtro de propuestas, de esta forma se mejora la comunicación e ir rompiendo con el mito de las barreras jerárquicas. Con esto se busca mejorar el clima organizacional, unificar conceptos y por subir el indicador de la variable.

4.2.4 Variable 4: Instalaciones y Elementos de Trabajo.

Análisis de la Variable 4.

Pregunta. “¿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?”

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 9.0, lo que nos lleva a una calificación cualitativa **Muy Bueno**.

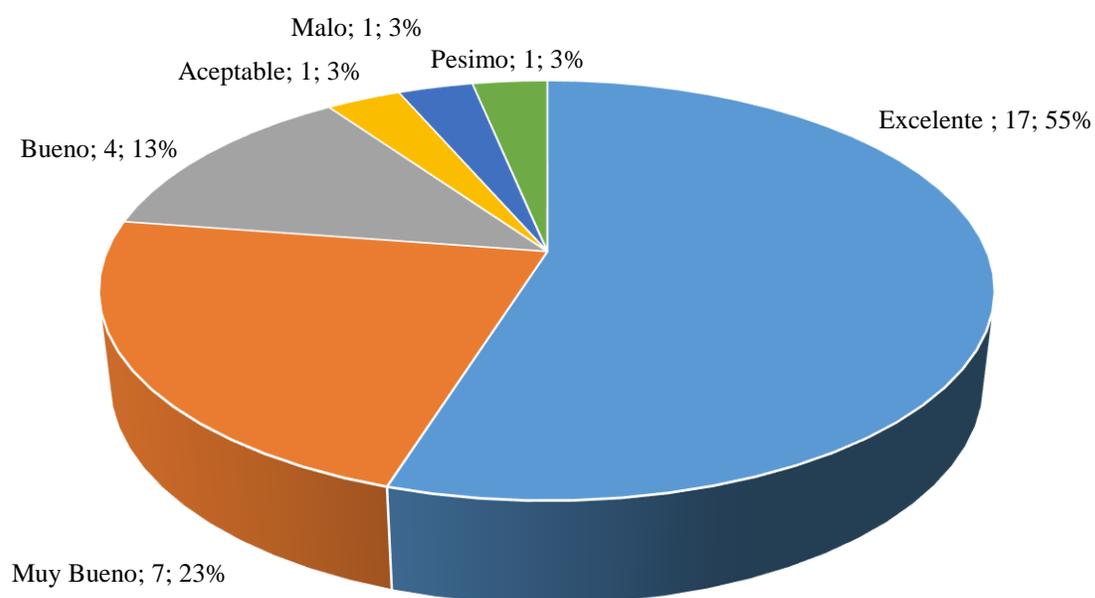
Tabla 13. Instalaciones y elementos de trabajo.

No lo permiten	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo permiten
# personas	0	0	0	1	0	1	0	1	4	7	17	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 14. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	17	55%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	14	45%

**Figura 11.** Instalaciones y elementos de trabajo.

La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la grafica, se puede decir que el 55% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que las instalaciones y los elementos o ayudas que utilizan diariamente al realizar las labores, les permiten trabajar con comodidad, logrando calidad, a la vez ser más creativo y productivo; por el contrario el otro 45% restante de los encuestados, estan dispersos en otros valores caulitativos, donde el 23% da un resultado de muy bueno; el 13% bueno; el 3% aceptable; 3% malo y el 3% pesimo. Indicando esto, que definitivamente se debe reforazar este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa almacén Insuagro Ltda.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

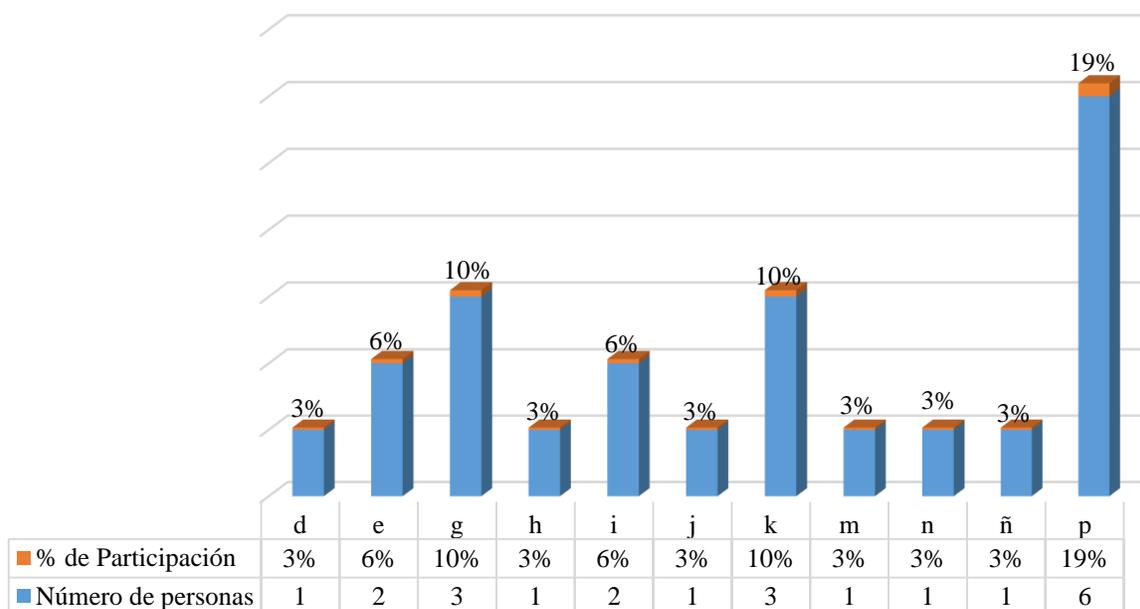


Figura 12. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 19% (6 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, p) Otras causas ¿Cuáles?, no fueron reseñadas, los otros dos porcentajes significativos del 10% cada uno (3 personas), están en las causas, g) Hay demasiado ruido y k) La mayoría de los elementos son excelentes.

De lo anterior se puede destacar que existe una causa que desmejora el clima organizacional y es el ruido, factor de distracción que impide el normal desarrollo de las actividades diarias del trabajo, situación que se puede mejorar haciendo las correcciones del caso de forma ágil y oportuna.

Es de rescatar que los colaboradores estén conformes con las instalaciones y los elementos de trabajo, situación que debe permanecer así, para alcanzar un clima organizacional altamente gratificante.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Acondicionar las instalaciones, aire acondicionado o extractor, para el punto de venta.
- Hacer pedidos de suministros oportunamente.
- Equipos informáticos capaces de trabajar constantemente y en línea con el software principal.
- Una persona que conteste las llamadas de forma inmediata y que pase los recados a los interesados.
- Ser más ágiles en la instalación o cambio de equipos de oficina dañados u obsoletos.
- Equipos individuales.

- Un lugar adecuado con la higiene respectiva.
- Taller de concientización para el orden.
- Acondicionar un área para la toma de muestras, para mejorar el servicio.

Se puede notar que se requiere una mayor coordinación, en aspectos como implementos de dotación, equipos de oficina, como también adecuaciones que requieren de inversiones adicionales, que en ultimas van en pro del bienestar de los colaboradores y por ende en el rendimiento y moral de estos. No se debe descuidar estos detalles, ya que esta variable tiene una media con calificación cualitativa muy bueno, cercana a lo deseado.

4.2.5 Variable 5: Holismo y Sinergia.

Análisis De La Variable 5

“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 institucionales. La Sinergia entre tanto es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes”.

Pregunta. ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa almacén Insuagro Ltda., antes que sus objetivos personales?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 8.0, lo que nos lleva a una calificación cualitativa **Buena**.

Tabla 15. Holismo y sinergia.

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

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 16. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	6	19%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	25	81%

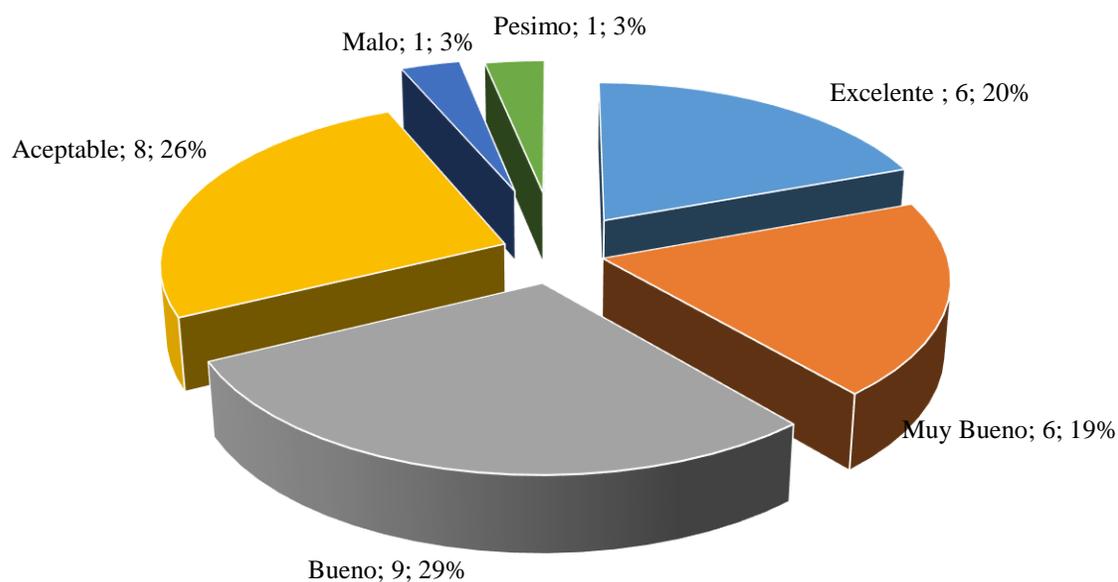


Figura 13. Holismo y sinergia. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la grafica, se puede decir que el 19% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que 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; por el contario el otro 81%

restante de los encuestados, están dispersos en otros valores cualitativos, donde el 19% da un resultado de muy bueno; el 29% bueno; el 26% aceptable; 3% malo y el 3% pesimo. Indicando esto, que definitivamente se debe reforzar este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa almacén Insuagro Ltda.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

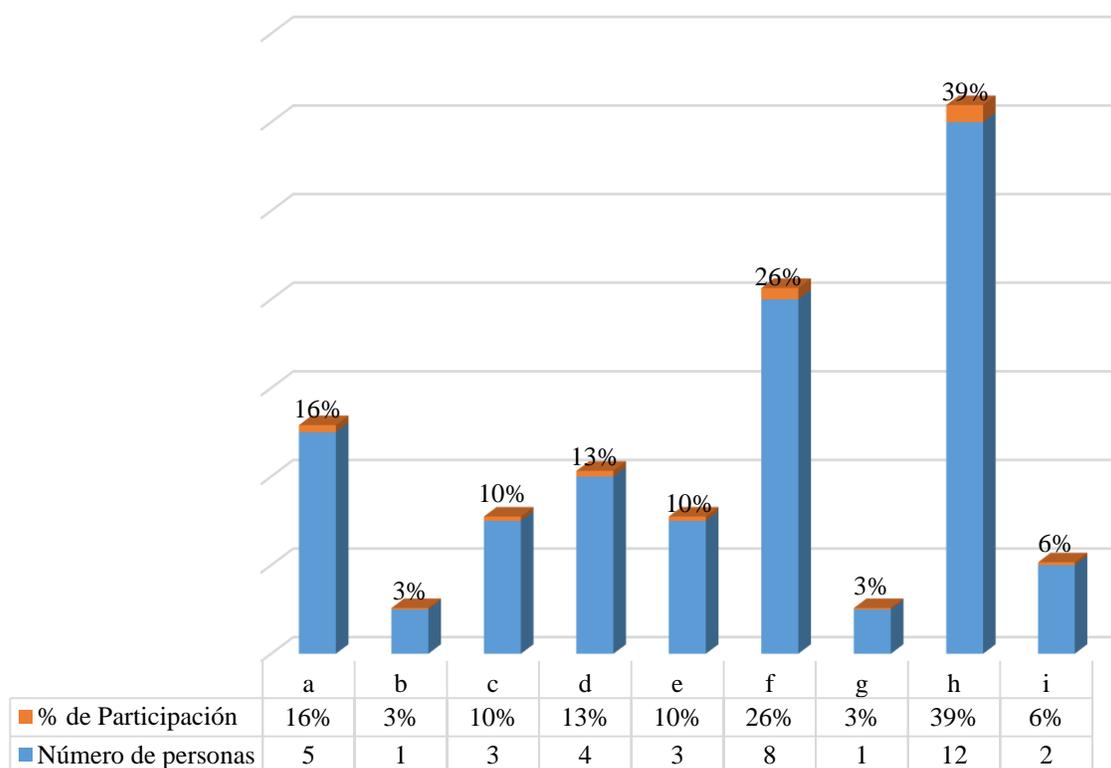


Figura 14. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 39% (12 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, h) “Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes”. El 26% selecciono la causa, f) “Falta de

motivación y/o capacitación para trabajar en equipo”, y los otros porcentajes están dispersos en otras causas como se puede ver en la figura 14.

En esta variable se observa que el personal presenta interés por sacar los proyectos y las metas adelante, sin embargo, la falta de solidaridad e integración entre las dependencias hace que el clima no obtenga el ideal deseado.

Por otro lado, es fundamental que se fortalezca y se fomente una cultura de trabajo en equipo y que sea un pilar fundamental, para alcanzar un clima organizacional gratificante.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Comunicación masiva del direccionamiento estratégico.
- Hacer reinducción a todos los colaboradores.
- Conocimiento de las demás áreas.
- Exposición de cada equipo de trabajo en temas como la importancia de su proceso en la compañía y su complementariedad con otras áreas.
- Ubicar el personal que se requiere e incentivar a los funcionarios.
- Capacitación de trabajo en equipo.
- Reconocer los errores y aceptar las diferencias.
- Trabajar temas de convivencia.
- Empoderamiento de los principios y valores de la compañía.
- Entender que las áreas son parte de un proceso.
- Capacitaciones de motivación y programación neurolingüística.

Lo interesante de lo que proponen los colaboradores, es la muestra de compromiso y sentido de pertenencia que tiene con la empresa, que siempre están pensando en la que sí a la empresa les va bien a ellos también y esto hace parte de la alineación que debe haber entre las expectativas y planes individuales con las expectativas y planes de la compañía.

4.2.6 Variable 6: Liderazgo

Análisis de la Variable 6

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 7.9, lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Acceptable*.

Tabla 17. Liderazgo.

No lo es	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo es plenamente
# personas	1	0	0	0	0	1	0	1	2	3	19	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 18. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	19	70%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	8	30%

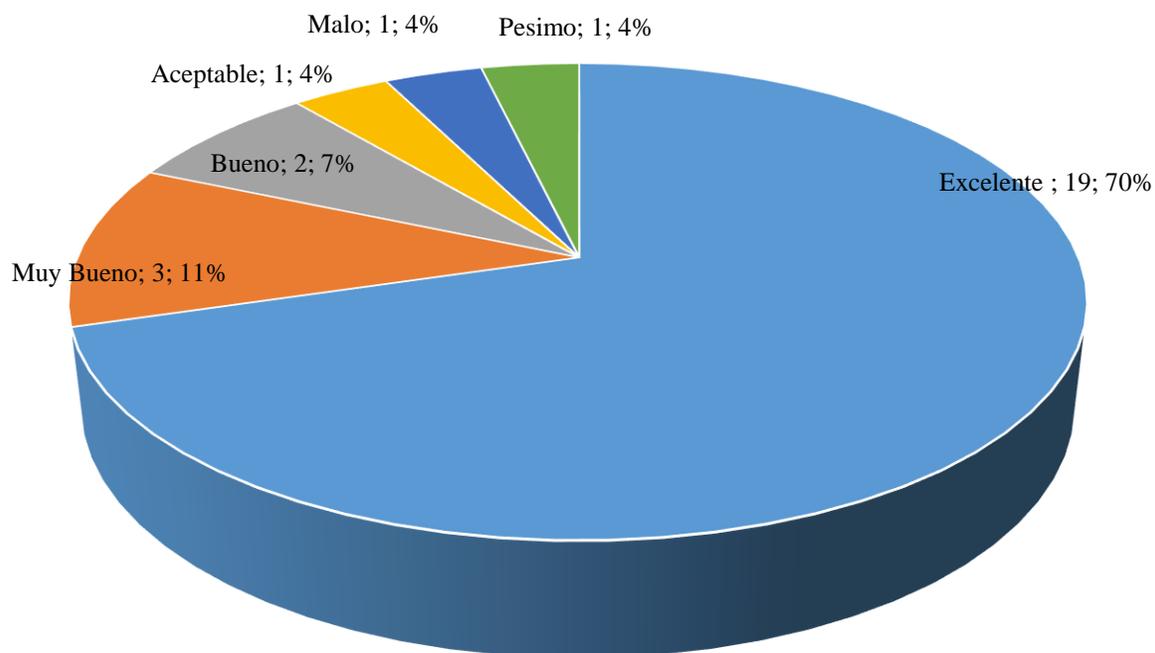


Figura 15. Liderazgo. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la grafica, se puede decir que el 70% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que reconocen a su jefe inmediato como una persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales; por el contrario el otro 30% restante de los encuestados, estan dispersos en otros valores caulitativos, donde el 11% da un resultado de muy bueno; el 7% bueno; el 4% aceptable; 4% malo y el 4% pesimo. Indicando esto, que definitivamente se debe reforazar este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa almacén Insuagro Ltda.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

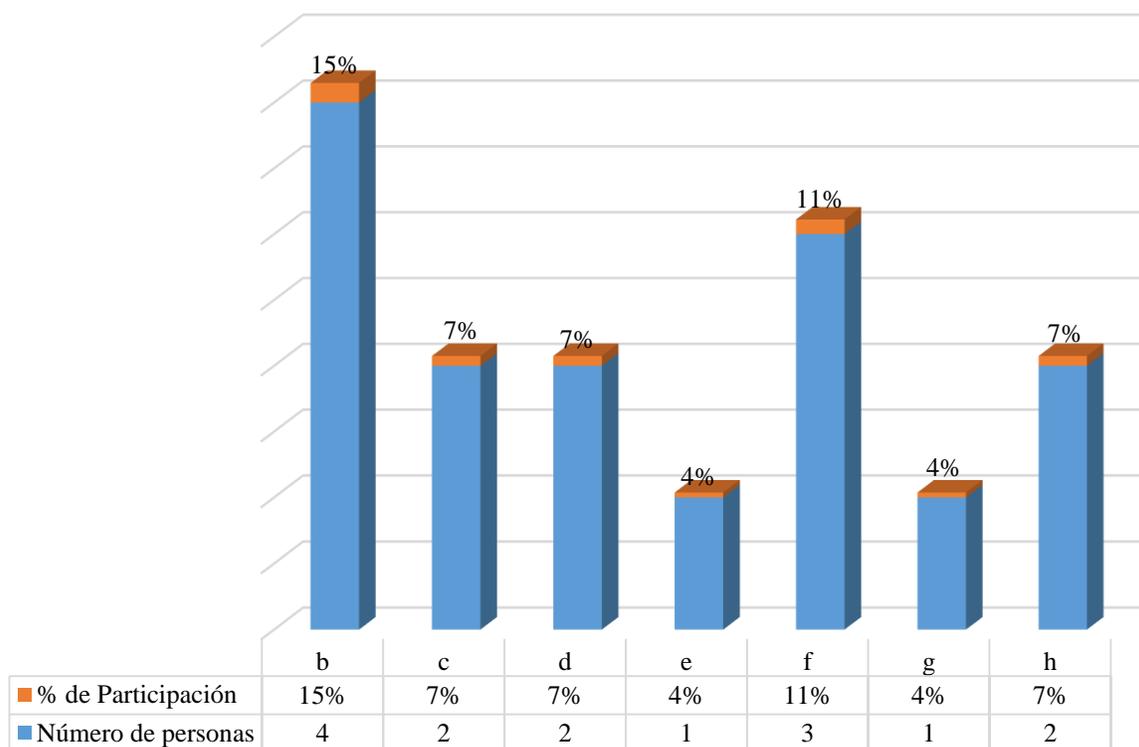


Figura 16. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 15% (4 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo, seguido con un 11% (3 personas) por la causa, f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio”. y los otros porcentajes están dispersos en otras causas como se puede ver en la figura 10.

A pesar de que el 70% de los colaboradores encuestados, dieron una calificación 10, el otro 30% resalta una que el jefe inmediato no les concede el tiempo necesario para recibir y solucionar inquietudes referentes a sus respectivos trabajos, posiblemente por falta de tiempo, por acumulación de responsabilidades, lo que ocasiona incertidumbre en el personal a su cargo y que con el tiempo puede empeorar el clima organizacional por desmotivación de algunos colaboradores.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional

Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Trabajar temas de liderazgo.
- Motivación en la mejora continua.
- Trabajar temas de cordialidad y empoderamiento del cargo.
- Reconocimiento al personal por el cumplimiento de metas.
- Socialización e integración con el personal a cargo.

Los resultados encontrados nos indican que se debe hacer un trabajo específico en algunas áreas de la compañía y sobre todo con los coordinadores de estas, en temas de liderazgo. Por esto, los empleados recomiendan que se capaciten en las destrezas y habilidades para desempeñar esta función y que sea un proceso de mejora continua.

4.2.7 Variable 7: Toma de Decisiones.

Análisis de la Variable 7

Pregunta. ¿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 institución antes que sus objetivos personales? Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 7.2, lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Acceptable*.

Tabla 19. Toma de decisiones.

No lo hacen	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hacen siempre
# personas	1	0	0	0	1	0	2	5	2	4	12	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 20. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	12	44%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	15	56%

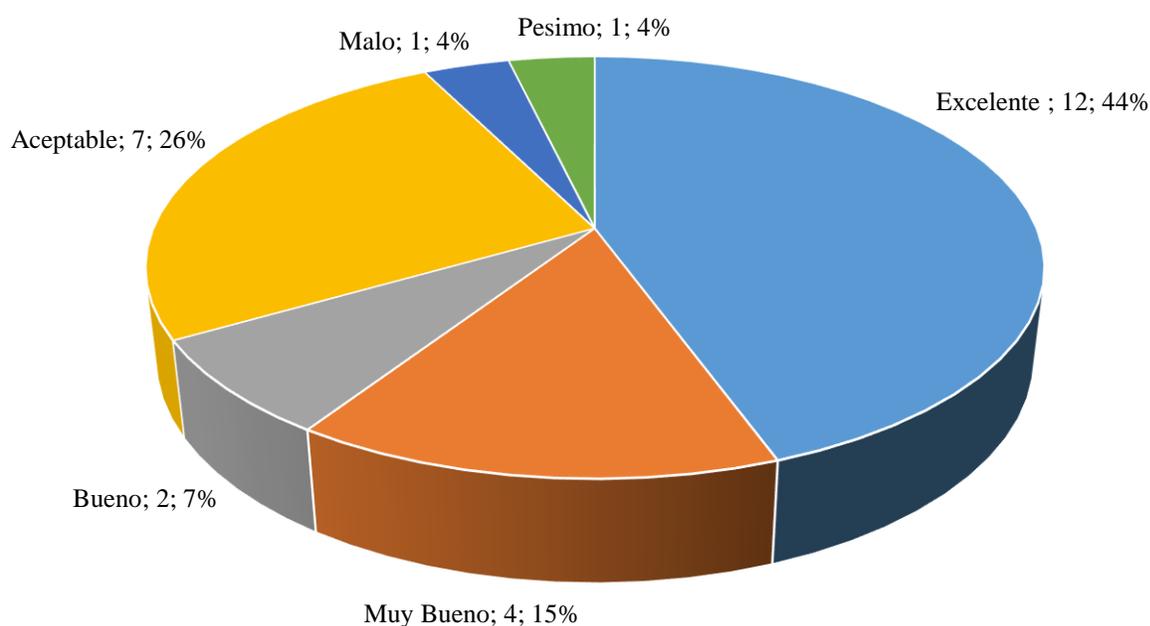


Figura 17. Toma de decisiones. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la grafica, se puede decir que el 44% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que ellos y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar de la mejor manera, la misión y los objetivos de la institución antes que sus objetivos personales; por el contrario el otro 56% restante de los encuestados, estan dispersos en otros valores caulitativos, donde el 15% da un resultado de muy

bueno; el 7% bueno; el 26% aceptable; 4% malo y el 4% pesimo. Indicando esto, que definitivamente se debe reforzar este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa almacén Insuagro Ltda.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

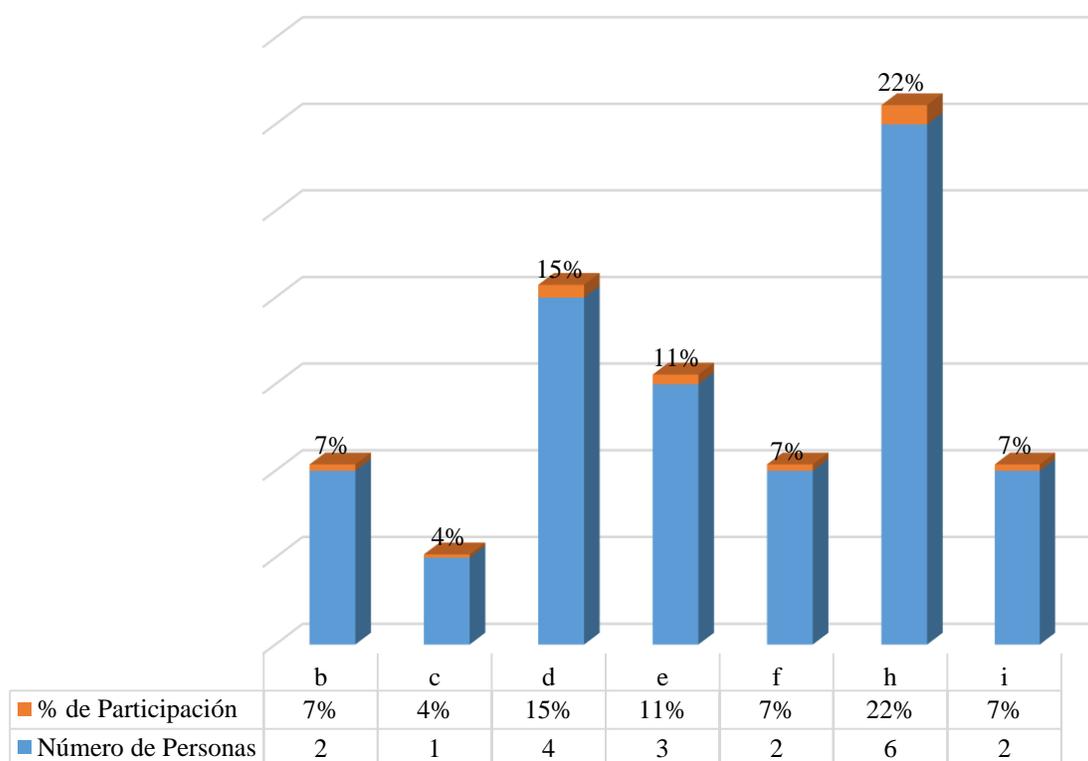


Figura 18. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 22% (6 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, h) Aquí nunca votamos, seguido con un 15% (4 personas) por la causa d) El consenso solo se logra en asuntos de menor importancia y los otros porcentajes están dispersos en otras causas como se puede ver en la figura 18.

Al realizar el análisis se puede decir, que los colaboradores perciben que sus líderes no realizan consenso para la toma de cesiones ni permiten la participación de ellos en la toma de decisiones, lo que afecta en gran medida el clima organizacional, por lo tanto, es importante trabajar en ese aspecto de cómo mejorar la comunicación y la participación de los colaboradores.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Tener voz y voto en la toma de decisiones.
- Realizar reuniones para aclarar diferencias en los diferentes puntos de vista que se tienen en las áreas.
- Fomentar la autonomía en las diferentes áreas.
- Dar a conocer los temas oportunamente, para preparar propuestas y aportes.
- Fomentar el interés de la participación de los colaboradores en la toma de decisiones.

De acuerdo a lo propuesto por los colaboradores, se ve la necesidad de que se tomen las decisiones por consenso, una vez se haya socializado la problemática con los ellos en reuniones de grupales, también es de suma importancia abrir espacios para la opinión del personal de cada área y mantener una retroalimentación de los que esté sucediendo en la empresa.

4.2.8 Variable 8: Trabajo Gratificante

Análisis de la Variable 8.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 20.

El resultado de esta media es de 8.7 lo que nos lleva a una calificación cualitativa **Buena**.

Tabla 21. Trabajo gratificante.

No lo estoy	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo estoy plenamente
# personas	0	0	0	0	1	2	0	3	2	2	20	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 22. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	20	67%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	10	33%

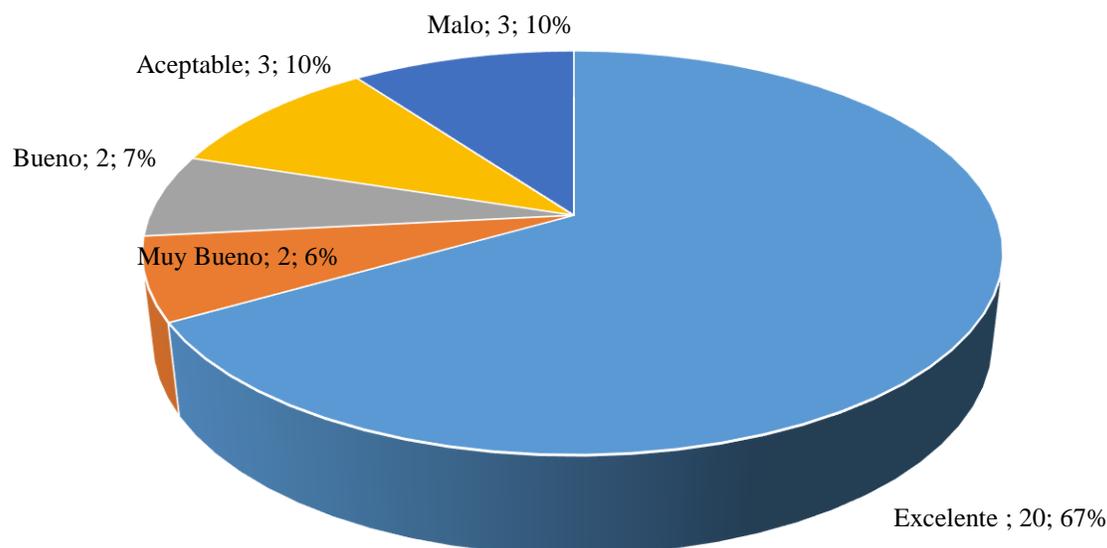


Figura 19. Trabajo gratificante. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la grafica, se puede decir que el 67% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que ellos reconocen que están ubicados en la empresa, en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad; por el contrario el otro 33% restante de los encuestados, estan dispersos en otros valores caulitativos, donde el 6% da un resultado de muy bueno; el 7% bueno; el 10% aceptable y 10% malo. Indicando esto, que definitivamente se debe reforzar este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa almacén Insuagro Ltda.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

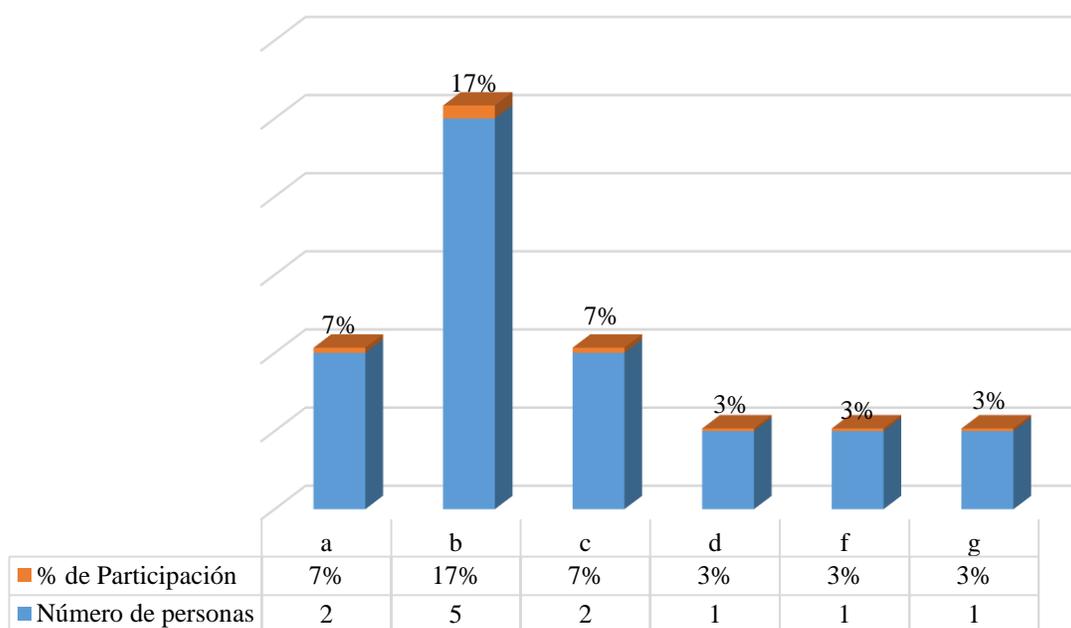


Figura 20. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 17% (5 personas) de los encuestados

coincidieron con la causa b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente; seguido con un 7% (2 personas) por la causa, a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias. La otra causa con un 7% (2 personas) es la, 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, los otros porcentajes están distribuidos en otras causas.

Lo que se nota es que sienten que aún no logran la satisfacción plena en este, para lo cual es indispensable realizar talleres de motivación y resaltar que tan importante es para la empresa su rol y el de su equipo, buscando así llegar a un clima laboral altamente gratificante.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Tener en cuenta las capacidades de las personas para así mismo estar ubicado en el puesto adecuado.
- Tener en cuenta al personal interno en el momento de vacantes en puesto superiores.
- Capacitación del personal de la misma área en las funciones de todos y visita a otras áreas de la compañía.

A pesar que la gran mayoría de colaboradores se sienten bien en su lugar de trabajo, están conformes con lo que hacen, es necesario estar haciendo actividades que los saquen de la rutina, también es fundamental que todas conozcan que hacen las demás dependencias de la empresa, como también sus compañeros, por otro lado, se debe tener estrategias claras de cómo se van a definir el tema de los asensos y la evaluación para tener personal adecuado haciendo lo correcto.

4.2.9 Variable 9: Desarrollo Profesional.

Análisis de la Variable.

Pregunta. ¿La empresa estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 7.1 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Acceptable*.

Tabla 23. Desarrollo profesional.

No lo hace	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hace siempre
# personas	1	0	0	2	3	2	2	1	2	3	13	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 24. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	13	45%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	16	55%

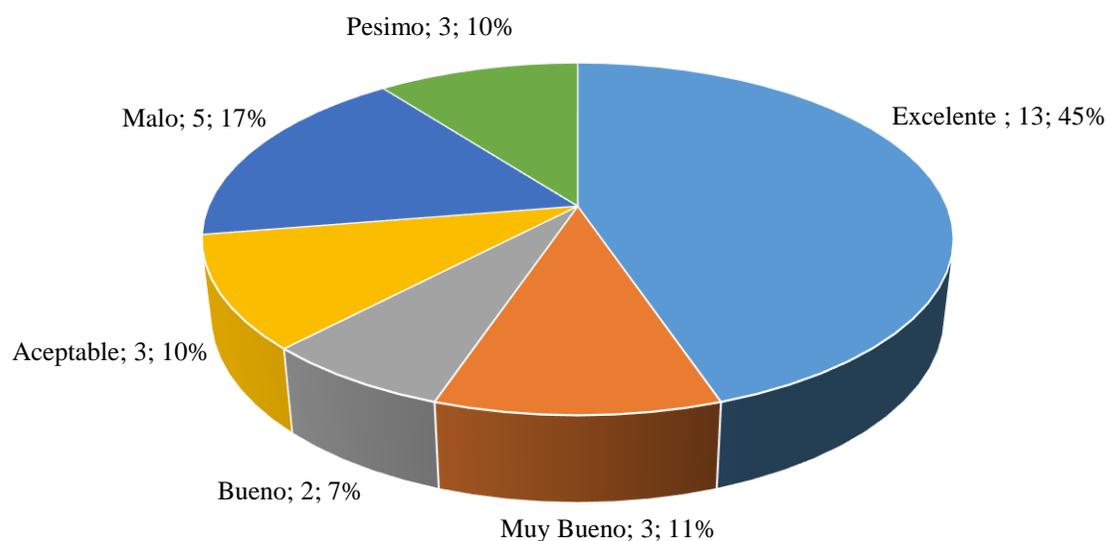


Figura 21. Desarrollo profesional. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 45% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que, la empresa estimula su formación personal y profesional, en forma permanente; por el contrario el otro 55% restante de los encuestados, estan dispersos en otros valores cualitativos, donde el 11% da un resultado de muy bueno; el 7% bueno; el 10% aceptable;17% malo y el 10% pesimo. Indicando esto, que definitivamente se debe reforzar este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa almacén Insuagro Ltda.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

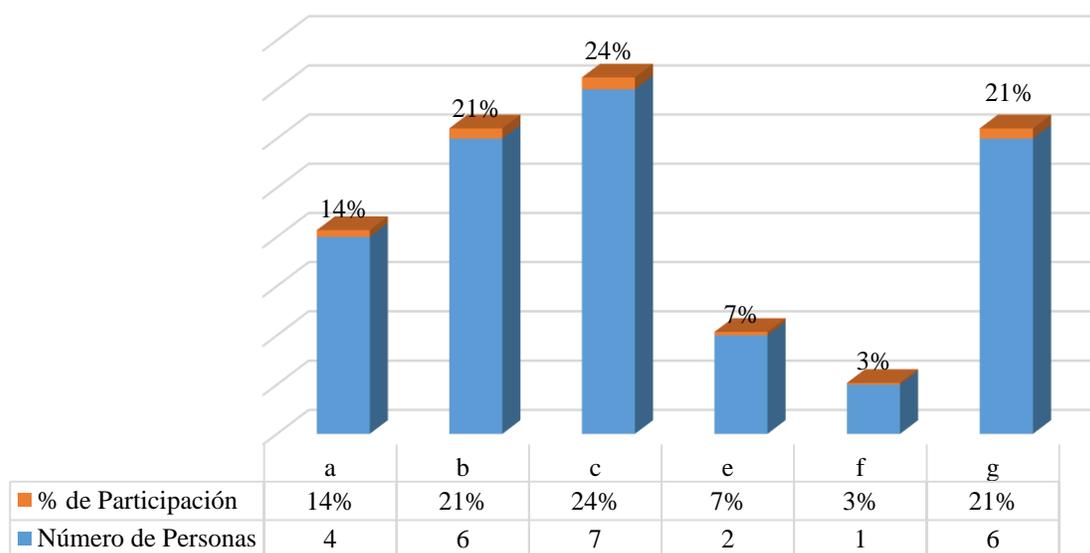


Figura 22. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 24% (7 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. Seguido con un 21% (6 personas) por la causa, b) Las posibilidades de

capacitación y formación son sólo para algunas personas; la otra causa con el 21% (6 personas) están en la causa g) ¿Otras causas Cuáles?, no fueron descritas. Los otros porcentajes están distribuidos en otras causas.

En cuanto al desarrollo personal, se puede notar que los colaboradores les gusta y requieren de capacitación, en temas relacionados para su desarrollo personal y profesional, sin embargo, ven esta iniciativa truncada al no poder disponer de tiempo en horas laborales, como también ven que no todos tienen esa misma oportunidad y lo ven como privilegio de unos pocos.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Deberían de implementar permisos para capacitaciones que sean para mejora del quehacer diario.
- Capacitación en el manejo del programa siesa y la relación con las ventas.
- Programas de capacitación permanente, por áreas y para todo el personal, por lo menos una al mes.
- Horarios flexibles para asistir a capacitaciones.
- Capacitación en ventas.
- Aplicar la ley 50 de 1990, artículo 21. Y el decreto 1127 de 1991.

Lo planteado por los colaboradores en la identificación de las soluciones, sugiere revisar cómo está el plan de formación de la empresa o en su defecto construirlo, donde se cuente con capacitaciones a las diferentes áreas y generalizado.

Para el plan de formación se debe tener en cuenta al personal, iniciando con un ejercicio participativo de diagnóstico de temas y metodología.

4.2.10 Variable 10: Relaciones Interpersonales.

Análisis de la Variable.

Pregunta. ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son realmente las mejores?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 7.4 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Acceptable*.

Tabla 25. Relaciones interpersonales.

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

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 26. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	8	28%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	21	72%

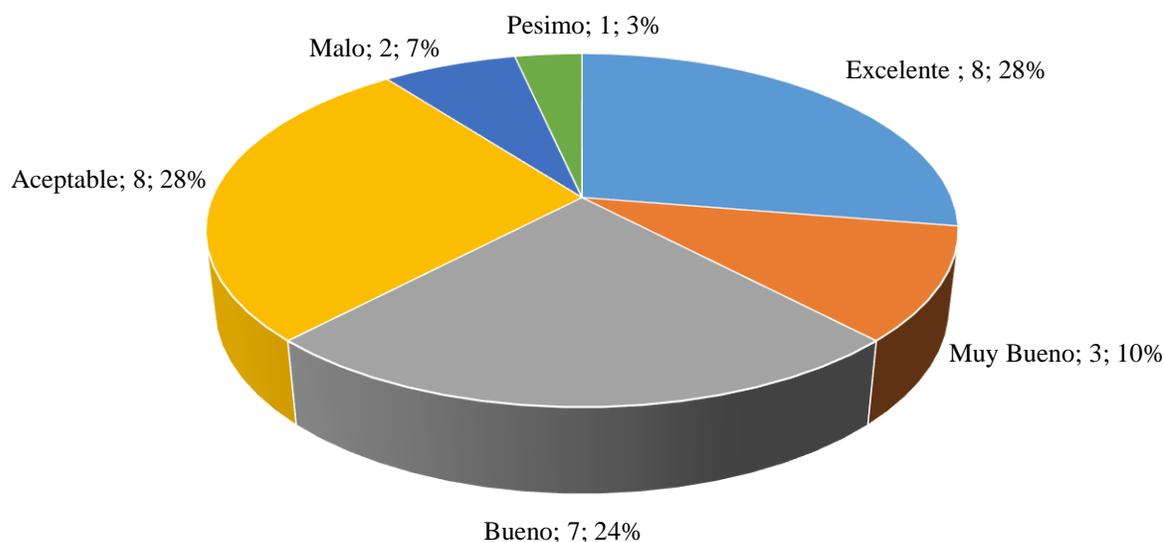


Figura 23. Relaciones interpersonales. La figura, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 28% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que reconocen, que las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son realmente las mejores; por el contrario el otro 72% restante de los encuestados, estan dispersos en otros valores caulitativos, donde el 10% da un resultado de muy bueno; el 24% bueno; el 28% aceptable; 7% malo y el 3% pesimo. Indicando esto, que definitivamente se debe reforazar este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa almacén Insuagro Ltda.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

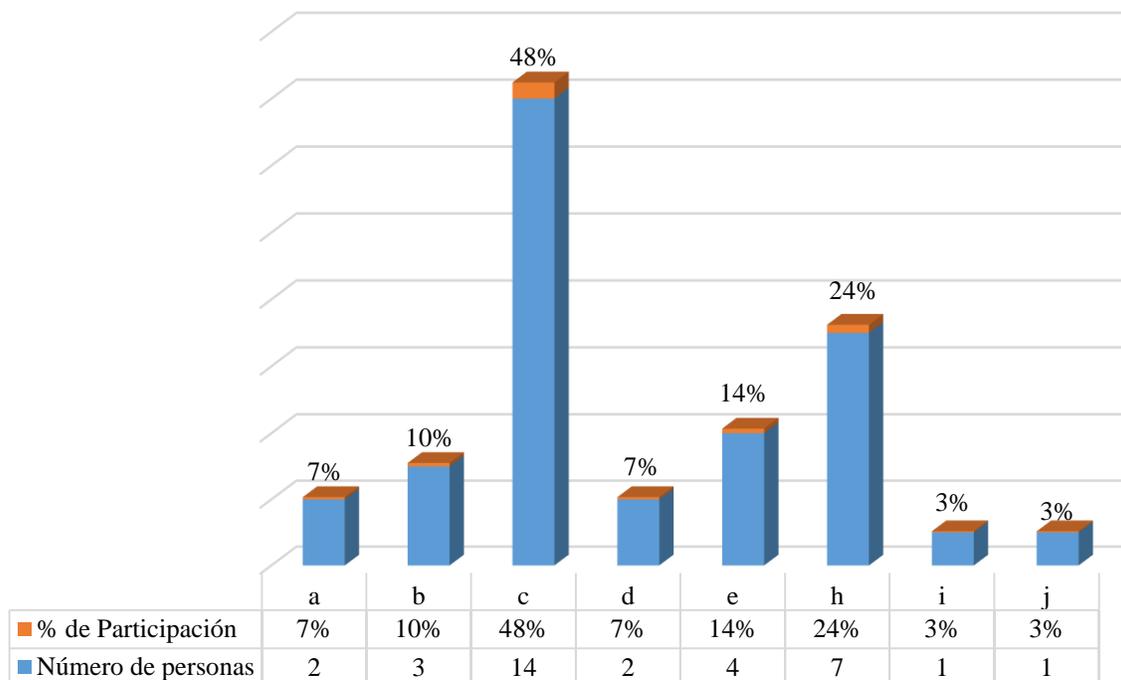


Figura 24. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 48% (14 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas. Seguido con un 24% (7 personas) por la causa, h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones. Los otros porcentajes están distribuidos en otras causas.

Al observar la causa que más repite, está mostrando que se debe mejorar el tema de trabajo en equipo, es posible que esté sucediendo que los colaboradores no sean solidarios con sus compañeros de trabajo por una cuestión netamente de funciones o acumulación de trabajo que no permite ser solidario con su compañero de trabajo.

Debido a lo anterior es indispensable realizar talleres de solidaridad y apoyo mutuos, de que esta variable es al igual que todas fundamental para alcanzar un clima organizacional gratificante.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional

Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Trabajo de concientización sobre el apoyo mutuo.
- Taller sobre tolerancia con los demás.
- Charla de comunicación asertiva y respeto por los compañeros.
- Taller de roles.
- Taller de relaciones interpersonales.
- Crear cultura de soluciones y no de problemas.
- Taller de escuchar sin arrogancia.
- Tratarnos con respeto con toda la cortesía del caso.
- Que todo el personal entienda la empresa como un todo y no la suma de partes de partes individuales.
- Responsabilizarse del orden y el aseo.
- Separar los problemas personales y no traerlos a la empresa.
- Resaltar la importancia de todos en la empresa y de las áreas de trabajo.

En lo planteado por los colaboradores de la empresa se destaca la importancia del respeto mutuo y la tolerancia. También hacer ver que todos desde el área en que estén son importantes para la empresa y por eso se debe hacer el mayor esfuerzo en que todos hagan y dejen lo mejor de sí en cada momento. Indiscutiblemente se deben preparar varios talleres participativos que mejoren las relaciones interpersonales y por ende llegar a un clima organizacional altamente gratificante.

4.2.11 Variable 11: Calidad del Servicio al Cliente.

Análisis de la Variable.

Pregunta. ¿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 necesita y oportunos?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 7.9 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Acceptable*.

Tabla 27. Calidad del servicio al cliente.

No lo son	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo son plenamente
# personas	0	0	1	0	0	2	2	5	11	1	9	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 28. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	9	29%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	22	71%

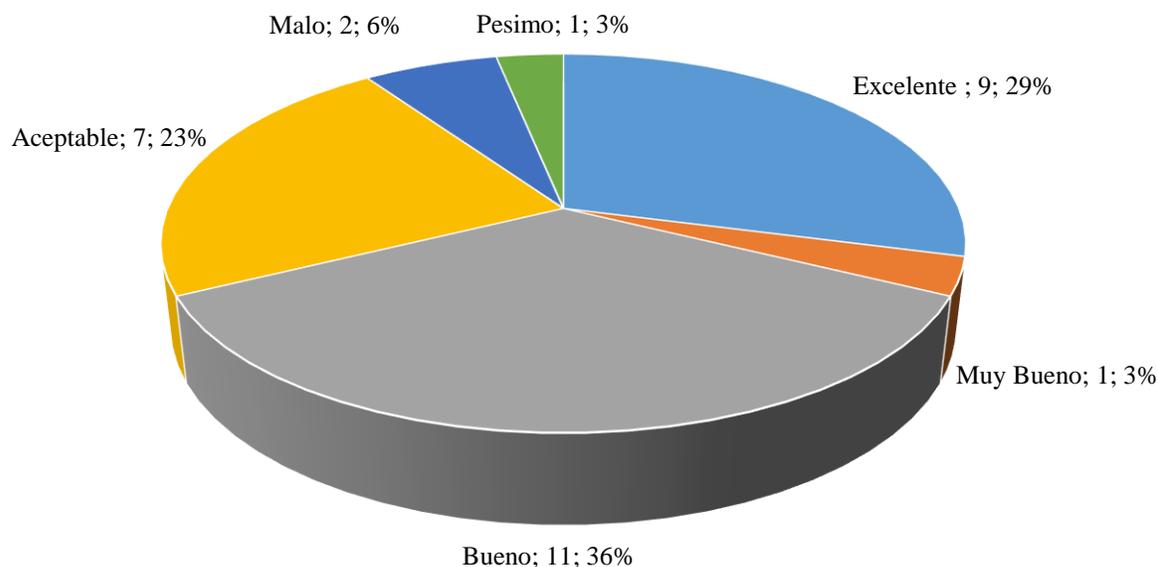


Figura 25. Calidad del servicio al cliente. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 29% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que reconocen, que los trabajos que reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que necesitan y son oportunos; por el contrario el otro 71% restante de los encuestados, estan dispersos en otros valores caulitativos, donde el 3% da un resultado de muy bueno; el 36% bueno; el 23% aceptable; 6% malo y el 3% pesimo. Indicando esto, que definitivamente se debe reforazar este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa almacén Insuagro Ltda.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

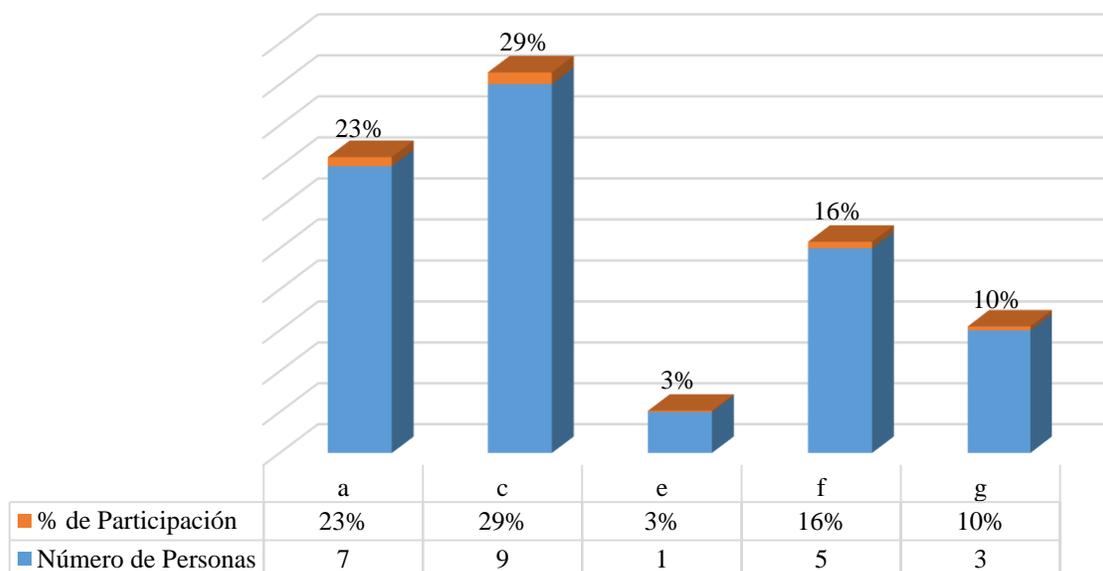


Figura 26. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 29% (9 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares. Seguido con un 23% (7 personas) por la causa, a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no. Los otros porcentajes están distribuidos en otras causas.

La causa con mayor número de personas coincidentes, indica que falta mejorar a pesar de que la calidad es buena, lo que se debe hacer es buscar en que se está fallando o porque el cliente interno manifiesta que falta algo para sentirse bien atendido. Se debe indagar en el trato, en la rapidez y en la comunicación.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Mejorar el dialogo entre las áreas.

- Atender a todos de la misma manera que quiera que lo atiendan.
- Solicitar de la mejor manera los requerimientos que se tengan.
- Separar licitaciones y cotizaciones de facturación.
- Dar más claridad a procedimientos, procesos, funciones de cada colaborador.
- Mejorar el tiempo de entrega de trabajos y compromisos.
- Verificar la distribución de carga laboral.
- Que se instale un programador para medir el tiempo y estar en mejora continua.

Al observar las soluciones planteadas por el personal de la empresa, coinciden en que se deben trabajar temas tanto de atención como se solicitud de requerimientos, ósea que se debe trabajar en el trato hacia el otro, otro punto para resaltar es que se debe trabajar es en dar a conocer a las demás áreas, cual son los procedimientos y las funciones de cada persona dentro de la empresa.

4.2.12. Variable 12: Solución de Conflictos de Intereses

Análisis De La Variable.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 7.3 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Acceptable*.

Tabla 29. Solución de conflictos internos.

No se solucionan	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se solucionan plenamente
# personas	0	0	1	1	0	1	1	4	2	4	13	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 30. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	13	48%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	14	52%

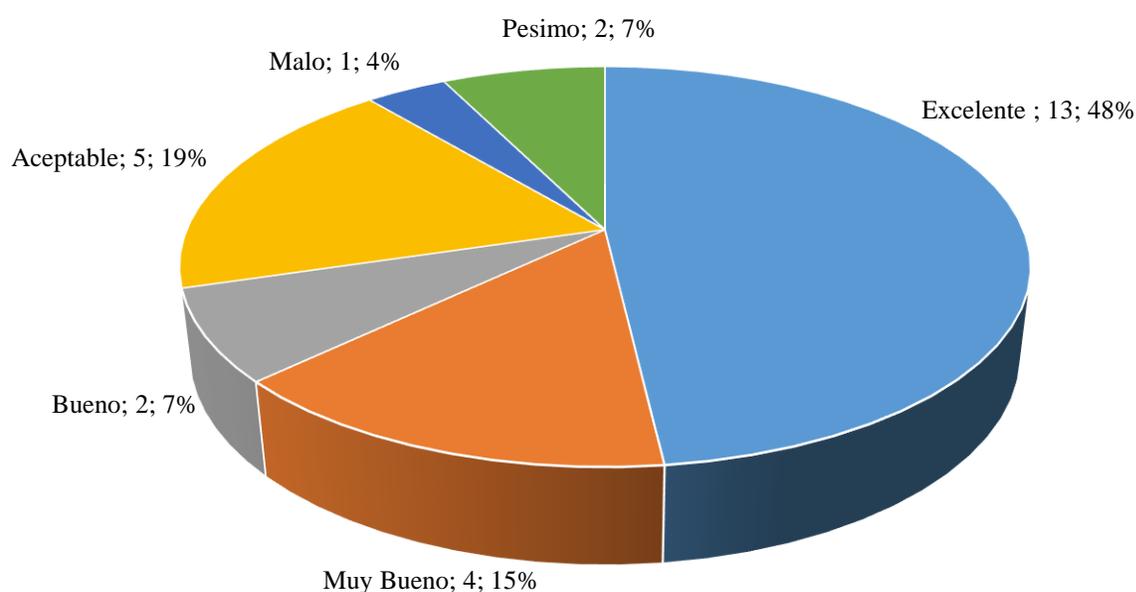


Figura 27. Solución de conflictos internos. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 48% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que reconocen, que los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente; por el contrario el otro 52% restante de los encuestados, estan dispersos en otros valores caulitativos, donde el 15% da un resultado de muy bueno; el 7% bueno; el 19% aceptable; 4% malo y el 7% pesimo.

Indicando esto, que definitivamente se debe reforzar este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa almacén Insuagro Ltda.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

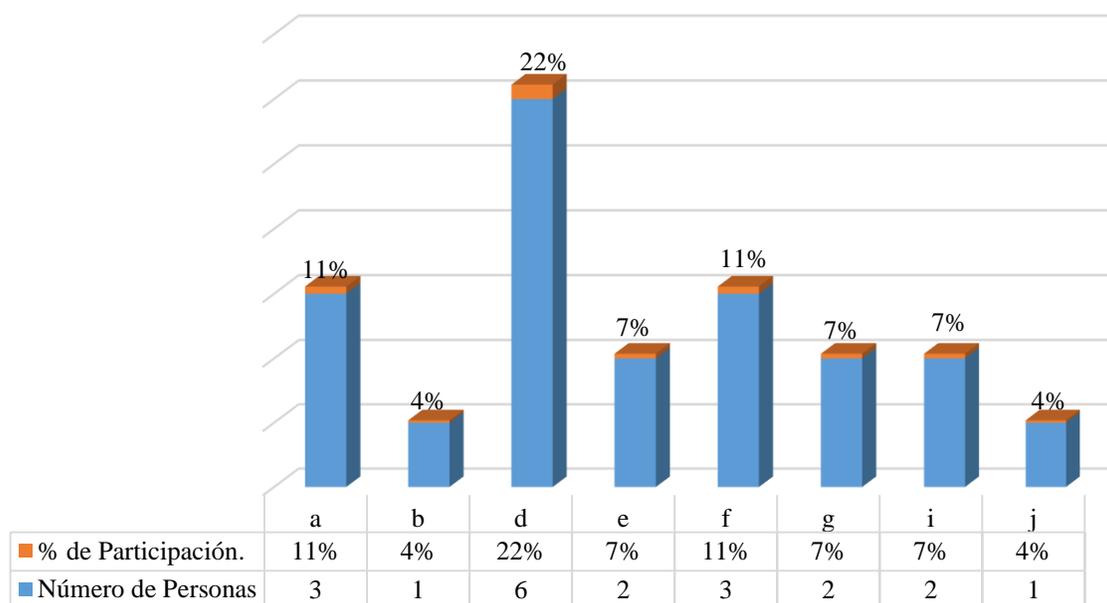


Figura 28. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 22% (6 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, d) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicad. Seguido con un 11% (3 personas) por la causa, a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva y el otro 11% por la causa, f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial. Los otros porcentajes están distribuidos en otras causas.

Se evidencia que la percepción que tiene la mayoría de personas de la compañía es que las soluciones de conflictos se solucionan directamente, entre las personas implicadas.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional

Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Se debe llamar a las partes involucradas, hacer actas de compromiso y seguimiento al caso.
- No mezclar relaciones laborales con las personales.
- Respetar el pensamiento de los demás.
- Implementar un proceso de resolución de conflictos.
- Hacer claridad que el interés particular prima sobre el interés individual.
- Buscar dialogo con las partes implicadas, que lo que se haga sea consiente, sincera y equitativa.
- Talleres de resolución de conflictos.
- Informar oportunamente las eventualidades que puedan estar sucediendo.
- Que haya un mediador neutro.
- Asumir la responsabilidad de sus actos, la persona que este fallando.

Es de rescatar que los colaboradores ven como mecanismo de para solucionar los conflictos de intereses el diálogo respetuoso y oportuno, la aceptación del otro con sus virtudes y sus defectos, el compromiso y una buena comunicación.

4.2.13. Variable 13: Libertad de Expresión

Análisis de la Variable.

Pregunta. ¿Tiene usted en la empresa, amplias posibilidades de expresarse libremente?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 8.5 lo que nos lleva a una calificación cualitativa **Buena**.

Tabla 31. Libertad de expresión.

No la tengo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	La tengo plenamente
# personas	0	0	1	0	1	0	3	1	2	3	19	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 32. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	19	64%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	11	36%

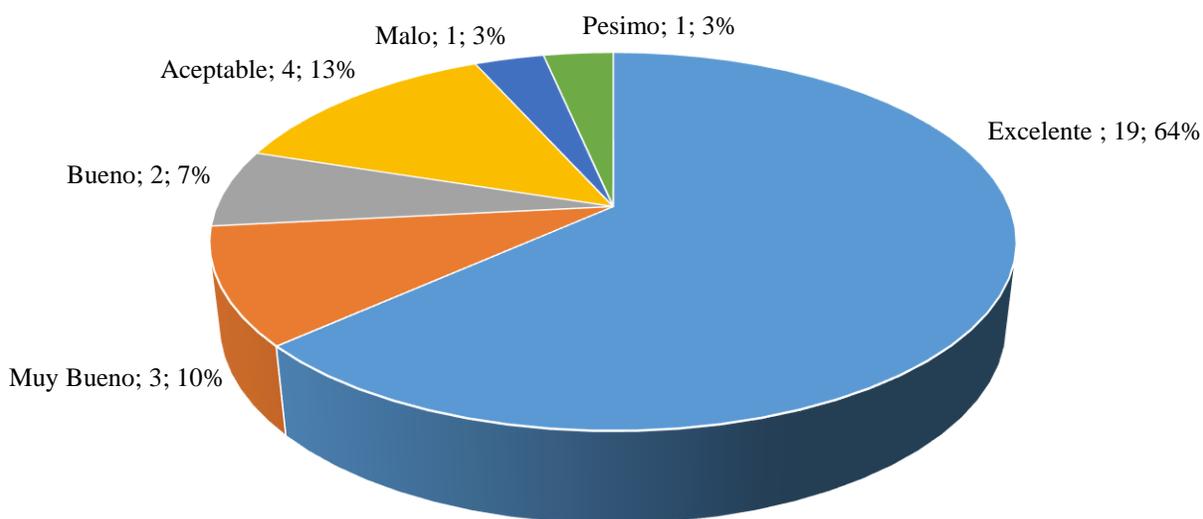


Figura 29. Libertad de expresión. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 64% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que reconocen, que en la empresa

tiene, amplias posibilidades de expresarse libremente; por el contrario el otro 36% restante de los encuestados, están dispersos en otros valores cualitativos, donde el 10% da un resultado de muy bueno; el 7% bueno; el 13% aceptable; 3% malo y el 3% pésimo. Indicando esto, que definitivamente se debe reforzar este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa almacén Insuagro Ltda.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

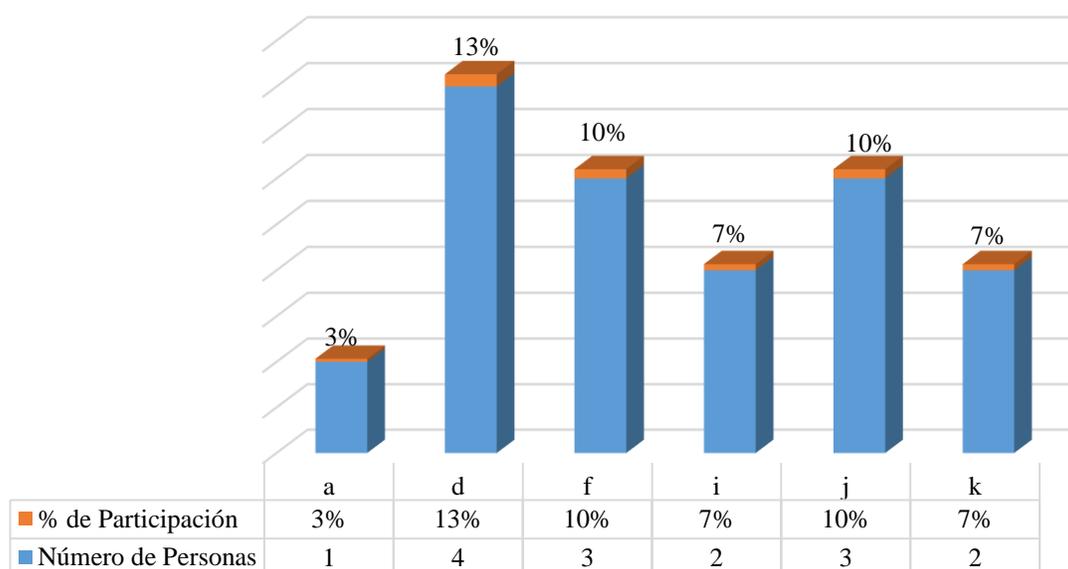


Figura 30. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 13% (4 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias. Seguido con un 10% (3 personas) por la causa f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores y el otro 10% por la causa j) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario. Los otros porcentajes están distribuidos en otras causas.

Al observar la opción con mayor número de personas, se puede decir que la empresa debe mejorar el flujo de recolección de sugerencias e informar oportunamente cuales fueron tenidas en cuenta, es una forma de reconocimiento de que los colaboradores tienen conocimiento valioso de la empresa.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Que se escuche más a las personas.
- Mejorar canales de comunicación.

A pesar de que las personas de la empresa sienten que pueden expresarse libremente, también se nota una inconformidad por que perciben que no son tenidas en cuenta las sugerencias, situación que debe mejorar ya que esto puede afectar el clima organizacional.

4.2.14 Variable 14: Estabilidad Laboral.

Análisis De La Variable.

Pregunta 14, ¿Brinda la empresa la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 9.6 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Muy Bueno*.

Tabla 33. Estabilidad laboral.

No lo hace	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo hace plenamente
# personas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	28	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 34. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	28	93%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	2	7%

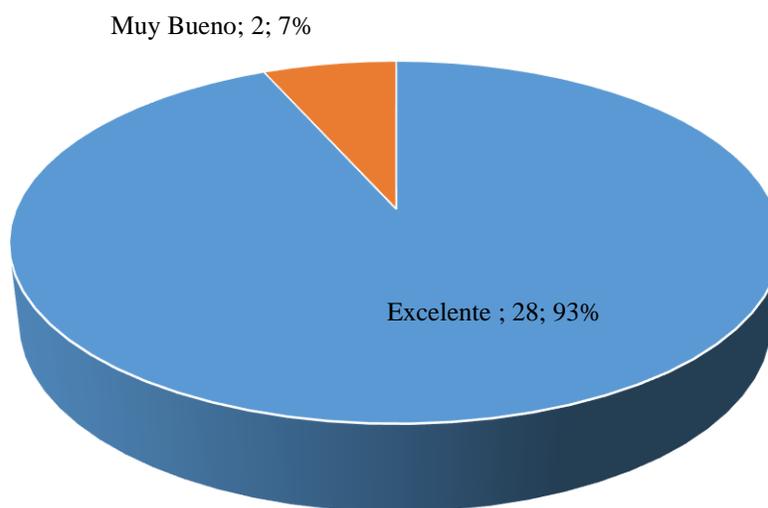


Figura 31. Estabilidad laboral. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 93% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que reconocen, que en la empresa le brinda la estabilidad laboral necesaria para desempeñar el trabajo con la suficiente tranquilidad; por el contrario el otro 7% restante de los encuestados, están en el valor cualitativo, dando un resultado de muy bueno. Indicando esto, que definitivamente se debe reforzar este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa almacén Insuagro Ltda.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

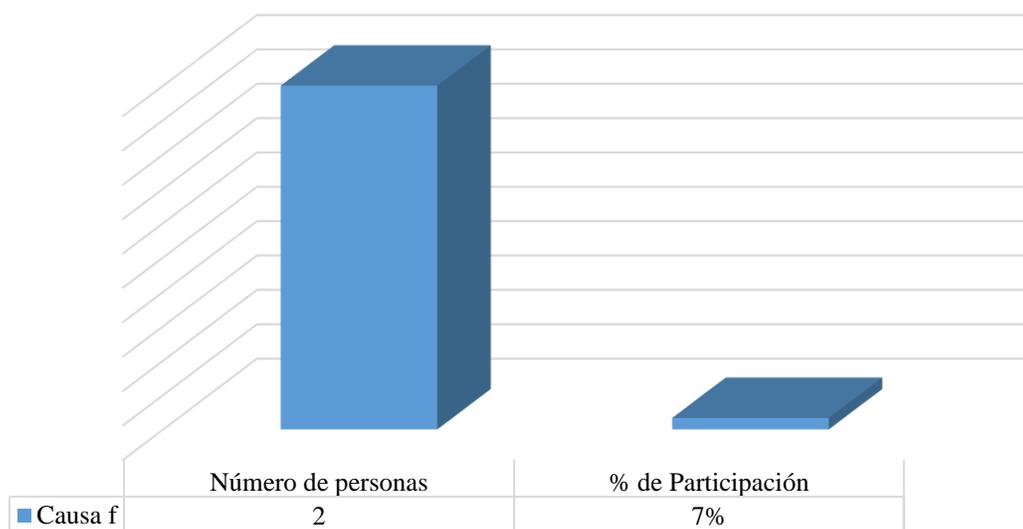


Figura 32. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 7% (2 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.

Como se nota esta variable es la de mayor promedio, lo que se percibe es que el personal hace sus labores sin estar distraído o estresado por lo que pueda pasar con su estabilidad laboral.

Ocasionando esto un buen ambiente de trabajo, ya que no hay una gran rotación de personal.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Debido a que no existe una alta rotación de personal y que el 93% de los colaboradores dieron la máxima puntuación, no hay soluciones o recomendaciones del personal. Sin embargo, se resalta

el comentario de que, “mejor empresa no había estado, brindan la oportunidad de seguir adelante con nuestros propósitos”.

4.2.15. Variable 15: Reconocimiento.

Análisis De La Variable.

Pregunta. ¿A las personas que se distinguen en la empresa, 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?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 6.8 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Acceptable*.

Tabla 35. Reconocimiento.

No se les valora	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Se les valora plenamente
# personas	2	1	1	2	1	0	2	4	6	0	11	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 36. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	11	37%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	19	63%

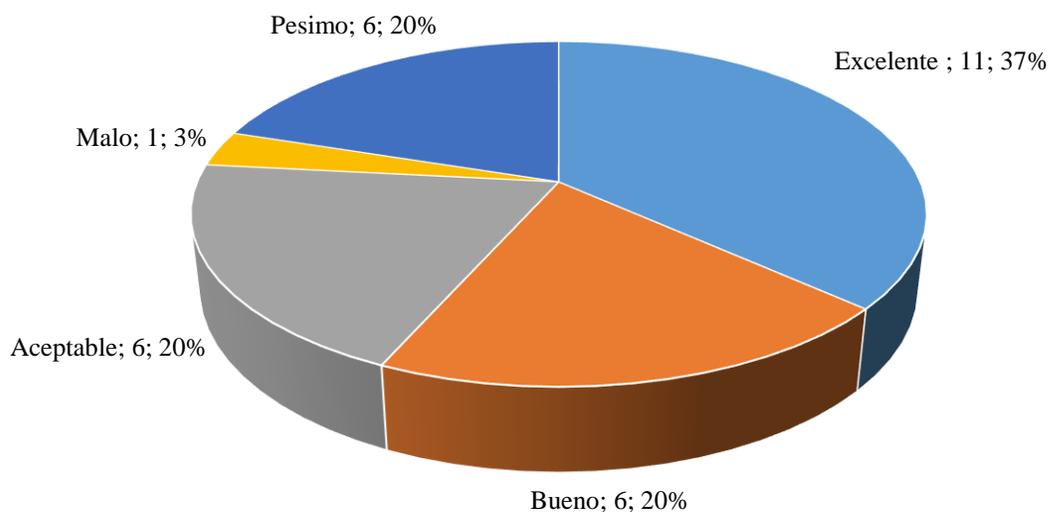


Figura 33. Reconocimiento. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Analisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 37% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que reconocen, que se distinguen en la empresa, 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; por el contrario el otro 63% restante de los encuestados, estan dispersos en otros valores caulitativos, donde el 20% da un resultado de bueno; el 20% aceptable; 3% malo y el 20% pesimo. Indicando esto, que definitivamente se debe reforzar este aspecto con esta población con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa almacén Insuagro Ltda.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

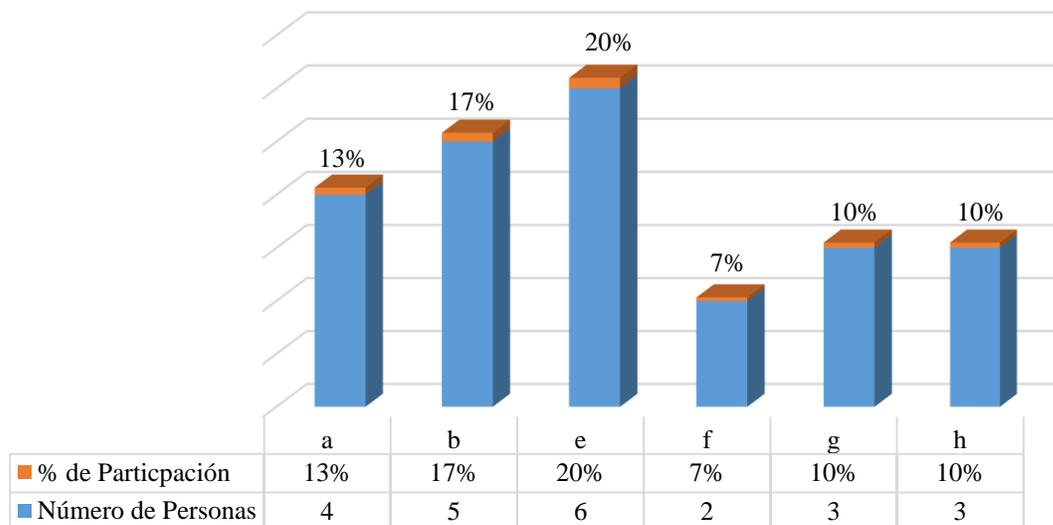


Figura 34. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 20% (6 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras. Seguido con un 17% (5 personas) por la causa, b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero le falta mayor sensibilidad al respecto. Los otros porcentajes están distribuidos en otras causas.

Se observa que la percepción que se tiene sobre reconocimiento no es la ideal, que a pesar de que si existe solo se tiene en cuenta a algunos, como también que a los jefes de área le falta sensibilidad al respecto.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Mejorar el grado de reconocimiento que se tiene en la empresa.
- Incentivar a las personas por su buen desempeño.
- Valorar las iniciativas de las personas por hacer que la empresa sea reconocida.
- Reconocimiento por labores o metas cumplidas.

- Crear políticas de motivación.
- Hacer reconocimiento al colaborador del mes.
- Estímulos materiales o económicos.
- Felicitar al personal por sobresalir en sus funciones.
- Reconocimiento por áreas.
- Evaluaciones de desempeño.
- Programas de pago de incentivos.
- Programa de incentivos por administración de objetivos.
- Resaltar en público lo positivo de los empleados.
- Implementar metas relacionadas con la misión y la visión, como mecanismo de incentivos.

Según lo planteado por los colaboradores, la empresa debería implementar de forma oficial un programa de reconocimiento a las personas que se destaquen en sus quehaceres diarios, esto pueden ser monetarios o verbales y hacerlo en lo posible mensualmente, lo que llevaría a mejorar el clima organizacional.

4.2.16 Variable 16: Salario.

Análisis de la Variable

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 6.9 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Acceptable*.

Tabla 37. Salario.

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

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 38. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	8	26%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	23	74%

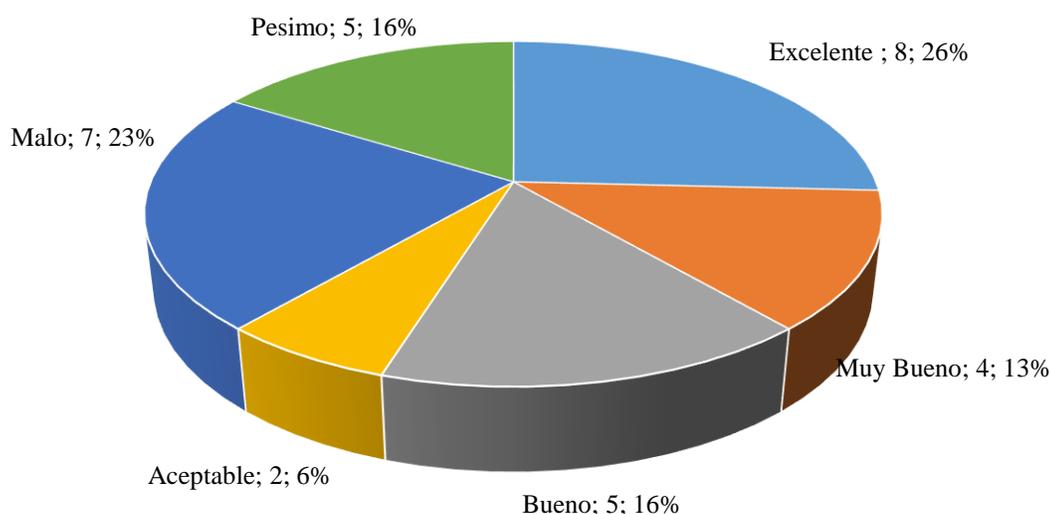


Figura 35. Salario. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 26% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que reconocen, que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo; por el contrario el otro 74% restante de los

encuestados, están dispersos en otros valores cualitativos, donde el 13% da un resultado de muy bueno; el 16% bueno; el 6% aceptable; 23% malo y el 16% pésimo.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

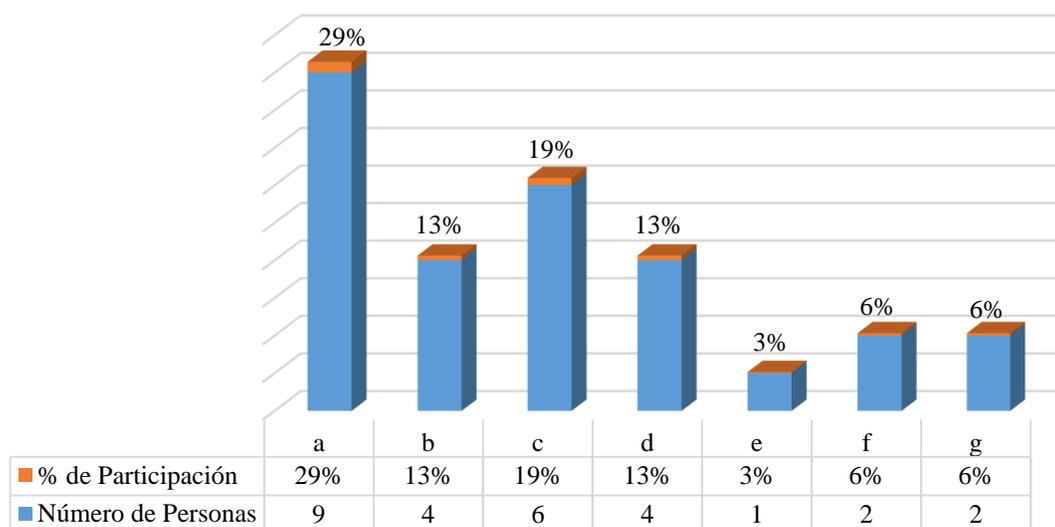


Figura 36. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 29% (9 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo. Seguido con un 19% (6 personas) por la causa, c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo. Los otros porcentajes están distribuidos en otras causas.

Lo anterior indica que algunos funcionarios sienten que no se encuentran bien remunerados.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional

Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Salario acorde al cargo y al nivel profesional.

- Salario acorde a la responsabilidad del cargo.
- Salario de acuerdo al crecimiento de la empresa y al cumplimiento del empleado.
- Salario de acuerdo a los perfiles del cargo.
- Que el ajuste de incremento salarial sea acorde con el que se da para el salario mínimo.
- Salario ajustado a la rentabilidad de la empresa.
- Bonificación para compensar las exigencias del cargo.

La solución planteada por los colaboradores lleva a que se diseñe una escala salarial que responda realmente a las expectativas de los empleados, sin embargo, no hay un consenso de cómo deberá hacer, si con méritos, por grado de estudio, por perfil de cargo. Este tema es neurálgico para cualquier organización, ya que siempre a existir la inconformidad en este aspecto.

4.2.17 Variable 17: Normas y Reglamentos.

Análisis de la Variable.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 8.5 lo que nos lleva a una calificación cualitativa **Buena**.

Tabla 39. Normas y reglamentos.

No lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo creo plenamente
# personas	0	0	0	0	0	1	0	4	3	2	19	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 40. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	19	66%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	10	34%

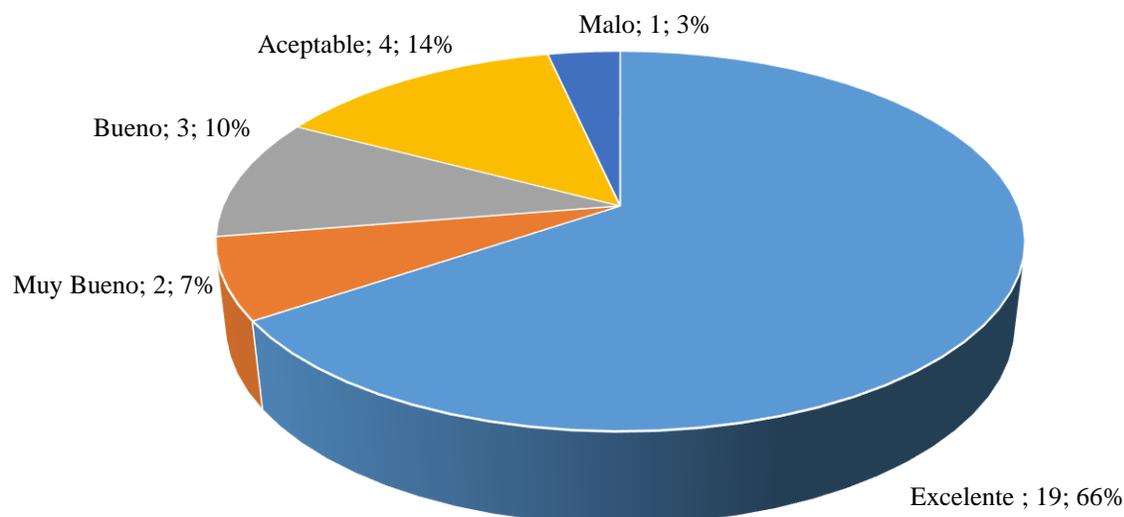


Figura 37. Normas y reglamentos La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 66% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que , creen que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad; por el contrario el otro 34% restante de los encuestados, estan dispersos en otros valores caulitativos, donde el 7% da un resultado de muy bueno; el 10% bueno; el 14% aceptable; y 3% malo.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

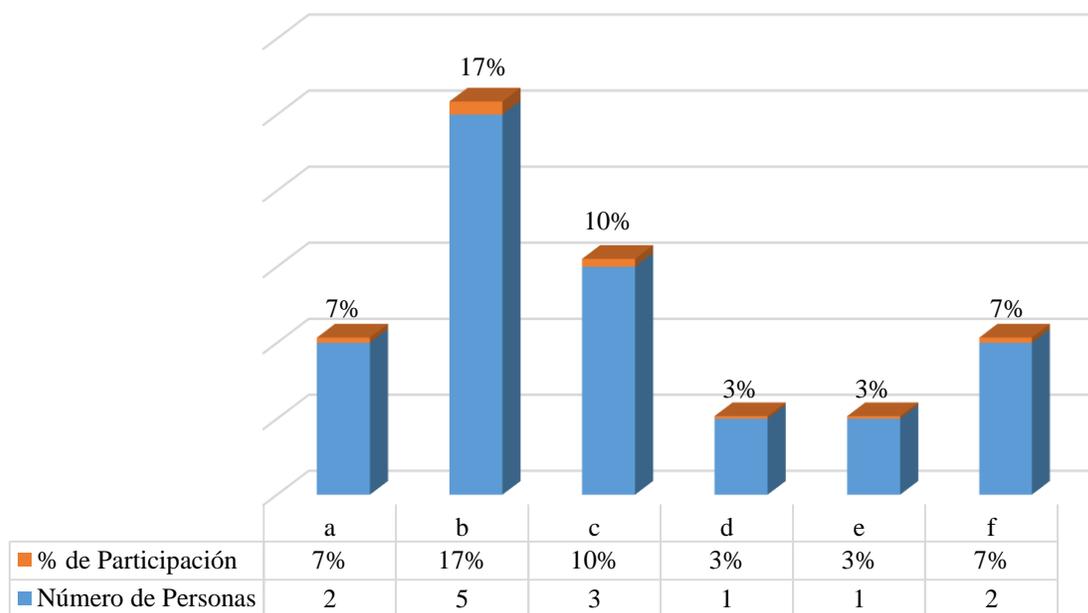


Figura 38. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: De acuerdo al resultado obtenido se puede observar que del total de las personas que calificaron menos de 10, clasificaron las causas, así: el 17% (5 personas) de los encuestados coincidieron con la causa, b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad. Seguido con un 10% (3 personas) por la causa, c) La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc. Los otros porcentajes están distribuidos en otras causas.

En la identificación de las causas se debe tener en cuanto el porqué de no presentar interés en que las cosas se hagan con más agilidad, puede ser que no se están entendiendo las normas y los reglamento o no han sido difundidos los suficiente como prestar el interés suficiente.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Confiar más en los empleados.

- Comenzar a ser más drásticos.
- Realizar control permanente de todas las áreas.
- Implementar un supervisor externo.
- Manual e inducción.
- Sensibilización y crear conciencia.
- No juzgar a todos por la falta de uno.

De acuerdo a lo planteado por los colaboradores, se debe ser más reiterativo en que todos los colaboradores de la empresa, conozcan y apliquen las normas y procedimientos que se tienen. Resaltar la importancia de hacer una buena indicción en el momento de ingreso de personal nuevo y además hacer acompañamiento permanente en este tema.

4.2.18 Variable 18: Evaluación del Desempeño.

Análisis De La Variable.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 5.4 lo que nos lleva a una calificación cualitativa MALO.

Tabla 41. Evaluación del desempeño.

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

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 42. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	8	31%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	18	69%

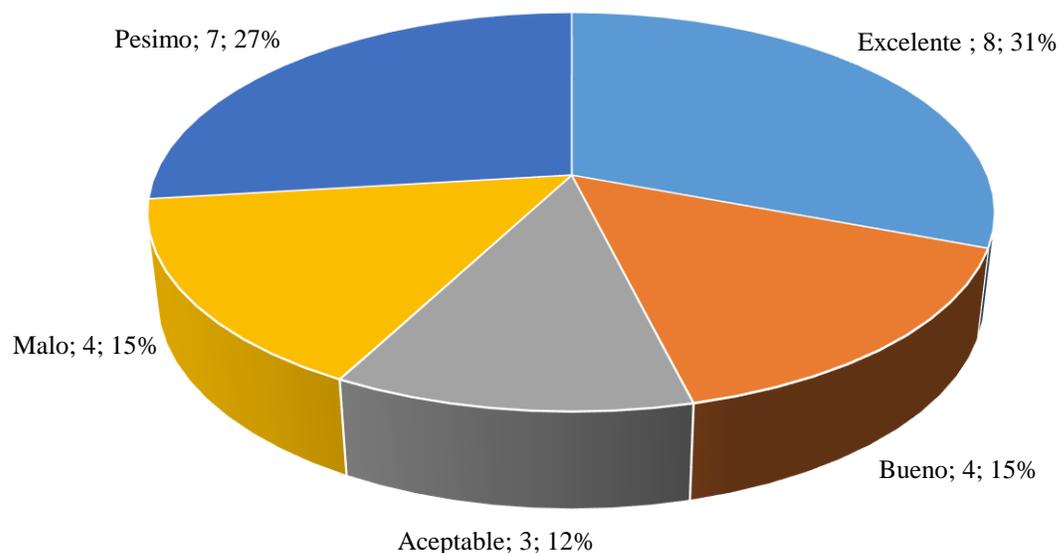


Figura 39. Evaluación del desempeño. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 31% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que, creen que son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo; por el contrario el otro 69% restante de los encuestados, estan dispersos en otros valores caulitativos, donde el 15% da un resultado de bueno; el 12% aceptable; el 15% malo y 27% pesimo.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

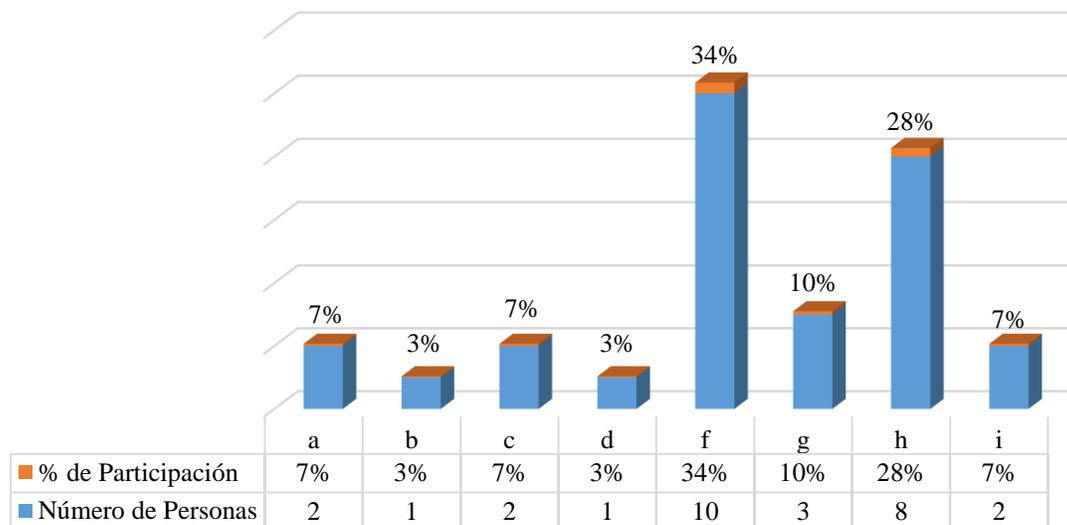


Figura 40. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis: A pesar de que el 31% de los colaboradores, dijeron estar plenamente de acuerdo en cómo se evalúa el desempeño, el otro 69%, está en rangos diferentes, resaltando con un 34% (10 personas) la causa f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas, seguida por un 28% de la causa h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño. Los otros porcentajes están distribuidos en otras causas.

Teniendo en cuenta lo anterior, lo que se debe hacer es aclarar en qué consiste una evaluación de desempeño y que se busca con esto, luego diseñar el plan y las acciones a desarrollar para realizar la evaluación.

Identificación De Las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Implementar la evaluación del desempeño.
- Crear una cultura alrededor del desempeño.
- Realizar evaluaciones de desempeño cada seis meses.

- Retroalimentación de los resultados de las evaluaciones.
- Hacer evaluación del desempeño donde participen los compañeros de trabajo, el jefe y los subalternos.

De acuerdo a lo manifestado por los encuestados, se requiere hacer evaluación de desempeño, y sobre todo crear una cultura alrededor de esta, es importante que todo el personal sepa cómo se está desempeñando y en que puede mejorar, en la medida en que esto suceda, el clima organizacional podrá ser impactado de forma positiva.

4.2.19 Variable 19: Comunicación y Retroalimentación.

Análisis De La Variable

Pregunta. ¿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?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 8.9 lo que nos lleva a una calificación cualitativa **Buena**.

Tabla 43. Comunicación y retroalimentación.

No lo tengo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo tengo siempre
# personas	0	0	0	1	0	0	2	1	3	1	22	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 44. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	22	73%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	8	27%

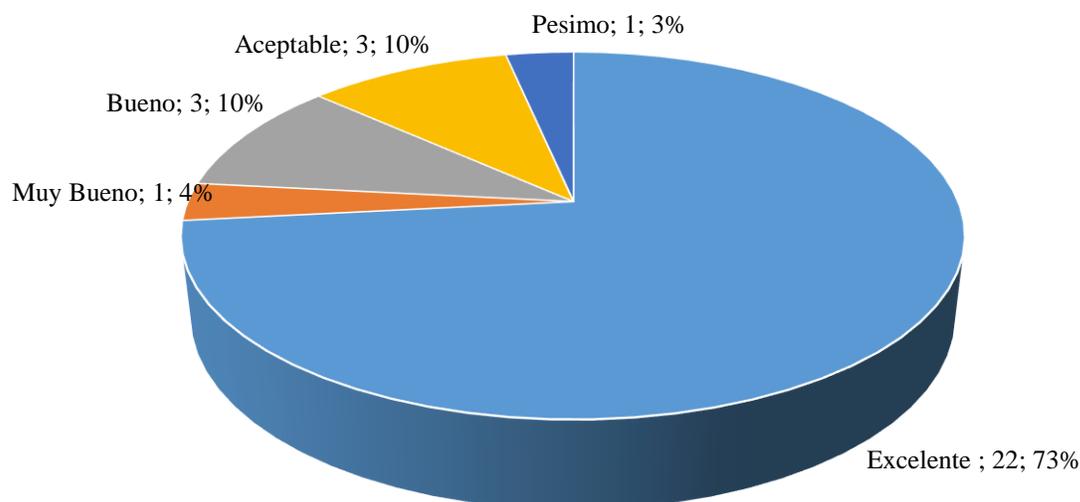


Figura 41. Comunicación y retroalimentación. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 73% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que, creen 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; por el contrario el otro 27% restante de los encuestados, están dispersos en otros valores cualitativos, donde el 4% da un resultado de muy bueno; el 10% de bueno; el 10% aceptable; y el 3% pesimo.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

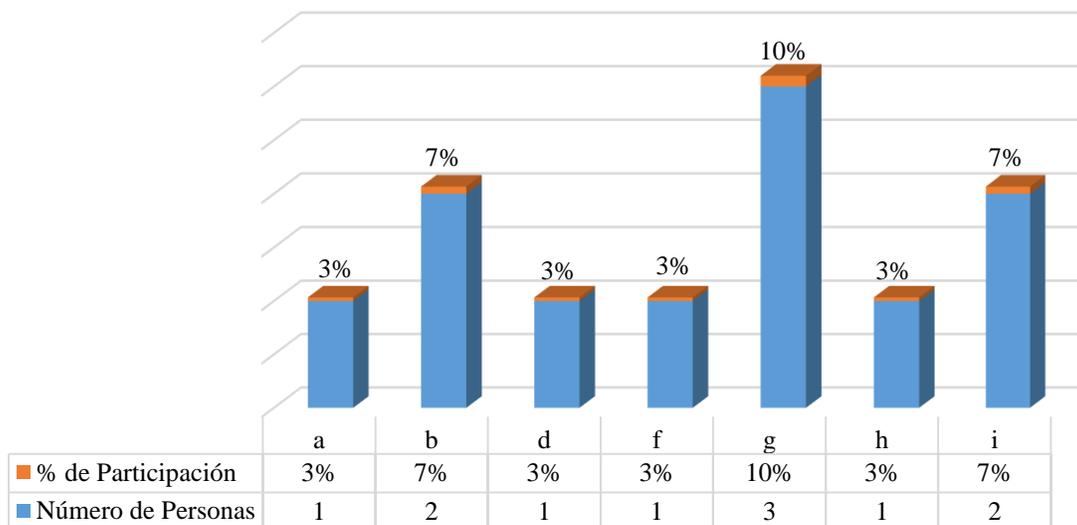


Figura 42. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis. A pesar de que el 73% de los colaboradores, dieron la máxima calificación, el otro 27%, está en rangos diferentes, resaltando con un 10% (3 personas) la causa g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados, seguida por un 7% de la causa b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes y con otro 7%, la causa i) Otras causas, las cuales no fueron nombradas. Los otros porcentajes están distribuidos en otras causas.

Para mejorar lo anterior, se requiere que haya mayor comunicación, ya que este es un aspecto para seguir creciendo en un clima organizacional altamente gratificante.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Mejorar comunicación.
- Tener en cuenta las quejas y sugerencias de los empleados.
- Crear un espacio de intercambio de opiniones, que genere confianza.

- Escuchar a las personas que tienen contacto con los clientes, ya que son los ojos de la empresa.
- Retroalimentación permanente.

Lo manifestado por los encuestados, sugiere mejoras los canales de comunicación y crear espacios donde se puedan a conocer las diferentes sugerencias y reclamos que tengan.

4.2.20 Variable 20: Selección e Inducción.

Análisis de la Variable.

Pregunta 20. ¿Cree usted que, a las personas recientemente vinculadas a la empresa, 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?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 8.2 lo que nos lleva a una calificación cualitativa **Buena**.

Tabla 45. Selección e inducción.

No lo creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Lo creo plenamente
# personas	0	2	0	0	0	0	2	1	3	0	21	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 46. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	21	73%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	8	27%

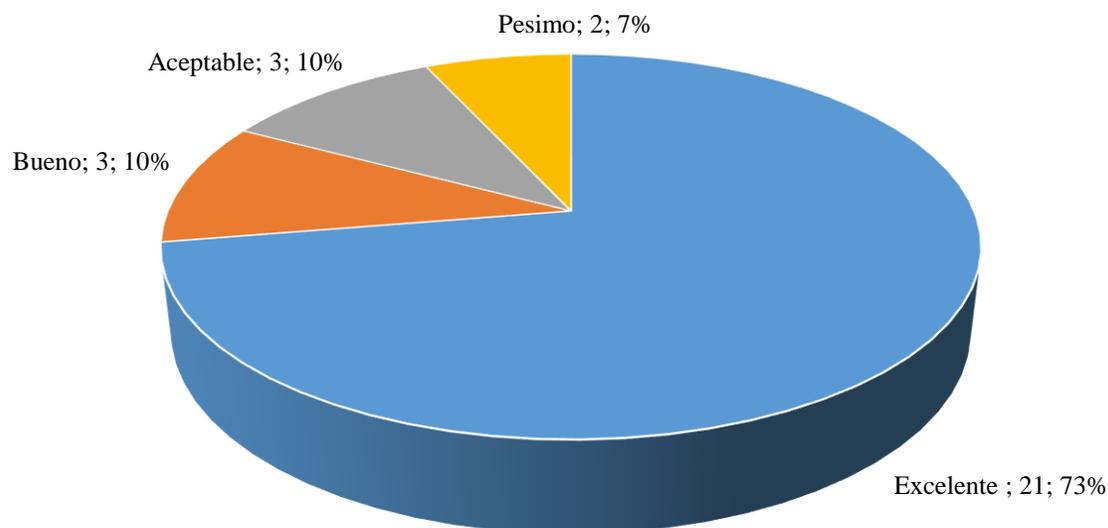


Figura 43. Selección e inducción. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 73% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que, creen que las personas recientemente vinculadas a la empresa, 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; por el contrario el otro 27% restante de los encuestados, están dispersos en otros valores cualitativos, donde el 3% da un resultado de bueno; el 10% aceptable; y el 7% pesimo.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

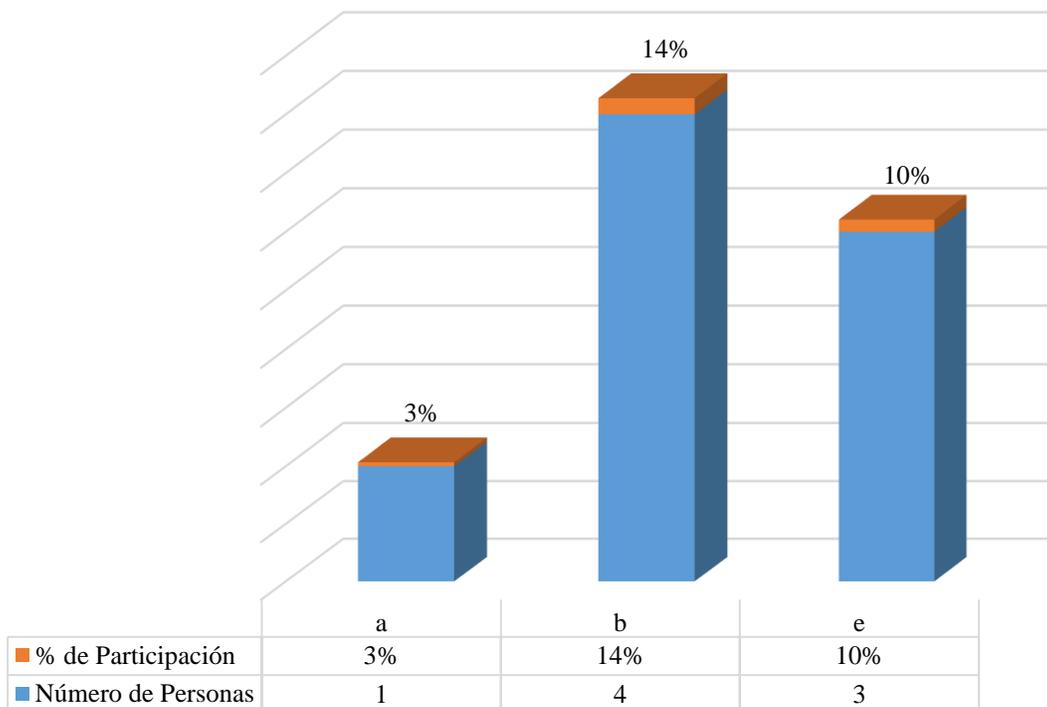


Figura 44. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis. se evidencia que el 73% de los encuestados da la máxima calificación, lo que indica que la selección e inducción está acorde con las necesidades, sin embargo, existe un 27% que está en rangos diferentes, resaltando con un 14% (4 personas) la causa b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción. Seguido de la causa e) Otras causas, las cuales no fueron señaladas.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Tener claro los procesos de selección e inducción.
- Tener un manual de inducción.
- Capacitación en temas afines.

Se destaca la importancia de tener un manual del proceso de inducción y de selección.

4.2.21 Variable 21: Identidad e Imagen de la Organización.

Análisis de la Variable

Pregunta. ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 9.3 lo que nos lleva a una calificación cualitativa *Muy Bueno*.

Tabla 47. Identidad e imagen de la organización.

Pésima	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Excelente
# personas	0	0	0	2	0	0	0	1	1	3	24	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 48. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	24	77%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	7	33%

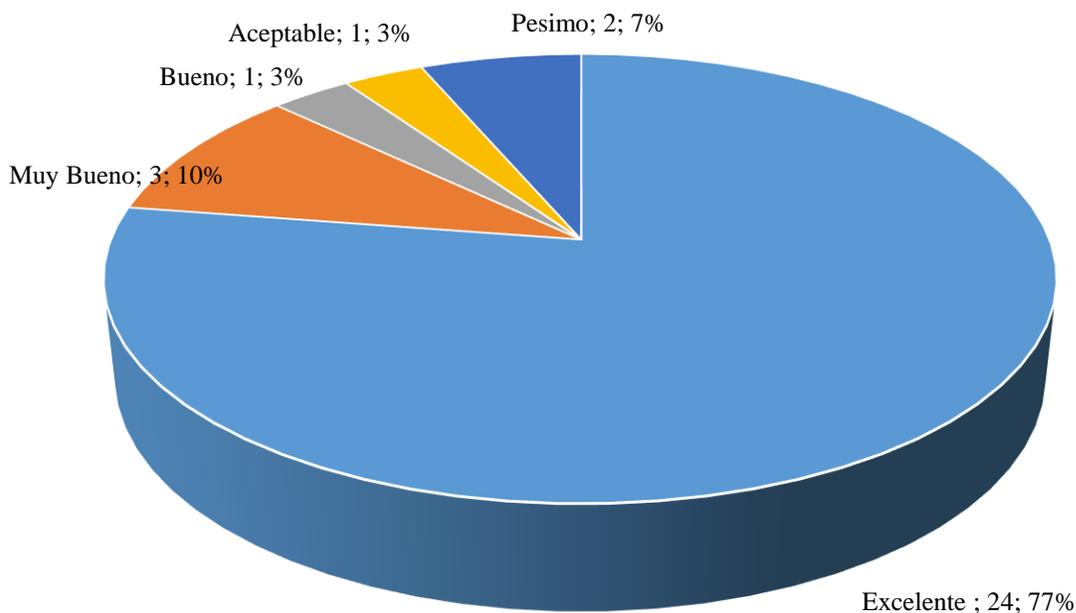


Figura 45. Identidad e imagen de la organización. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 77% de los encuestados, dan una calificación excelente, percibiendo de esta forma la identidad e imagen de la empresa; por el contrario el otro 33% restante de los encuestados, están dispersos en otros valores cualitativos, donde el 10% da un resultado de muy bueno; el 3% bueno; el 3% aceptable; y el 7% pesimo.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

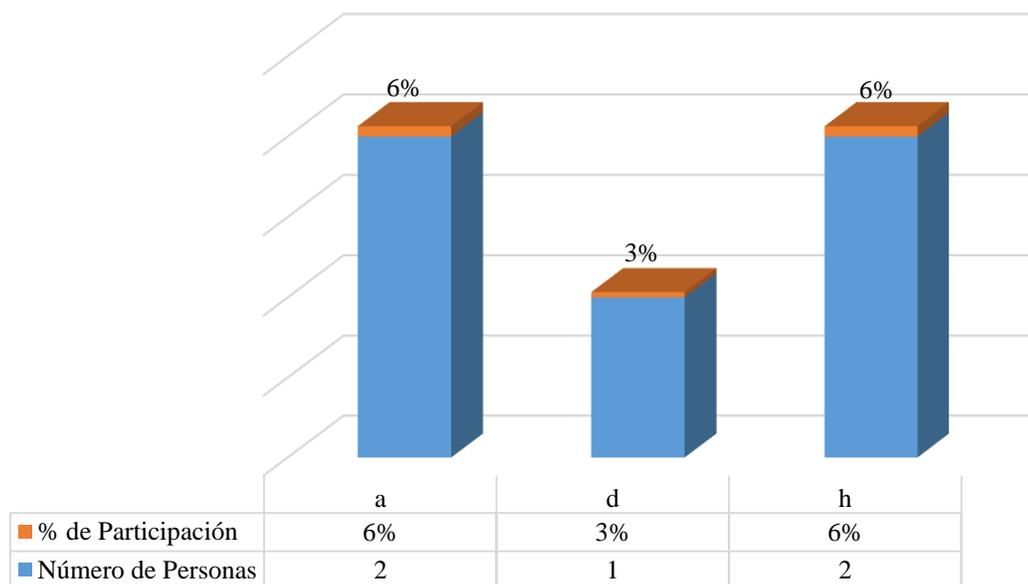


Figura 46. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis, se evidencia que el 77% de los encuestados da la máxima calificación, lo que indica que para este grupo de personas la imagen es excelente, sin embargo, existe un 33% que está en rangos diferentes, resaltando con un 6% (2 personas) la causa a) Lo único que a la empresa, organización o institución le interesa parece ser ...; y con otro 2% la causa h) Otras causas, las cuales no fueron nombradas.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Realizar encuesta a clientes externos, ganaderos y almacenes.
- Los empleados como imagen de la empresa.

Es importante y se debe tener en cuenta la solución de que se haga una encuesta a ganaderos y almacenes sobre la imagen de la empresa.

4.2.22 Variable 22: Celebración y Ceremonias.

Análisis de la Variable.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 8.0 lo que nos lleva a una calificación cualitativa **Buena**.

Tabla 49. Celebraciones y ceremonias.

No creo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Cree
# personas	0	0	2	1	1	2	1	1	3	1	18	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 50. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	18	60%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	12	40%

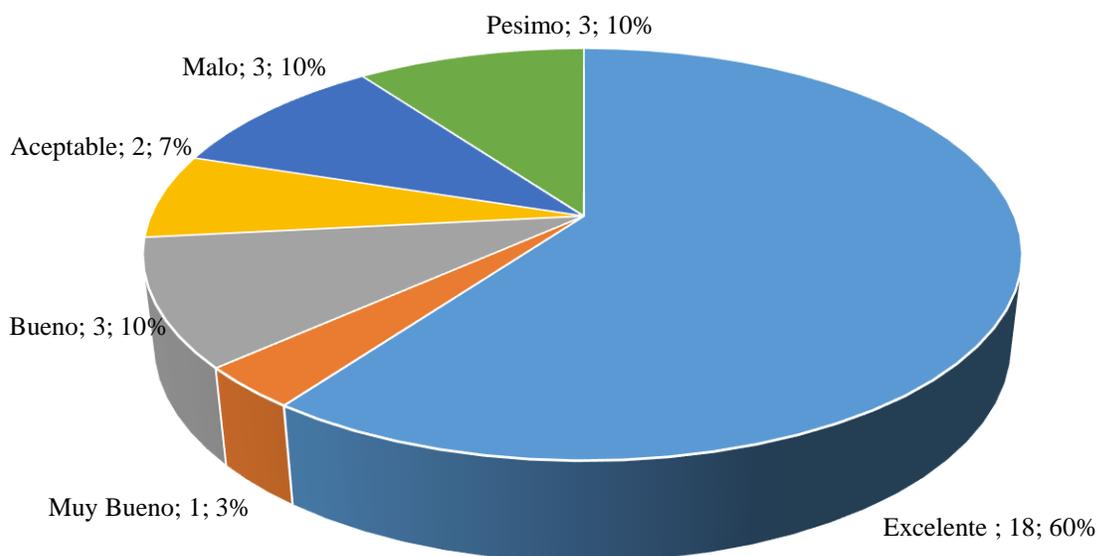


Figura 47. Celebraciones y ceremonias. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Analisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 60% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que, creen que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante; por el contrario el otro 40% restante de los encuestados, estan dispersos en otros valores caulitativos, donde el 3% da un resultado de muy bueno; el 10% bueno; el 7% aceptable; el 10% malo y el 10% pesimo.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

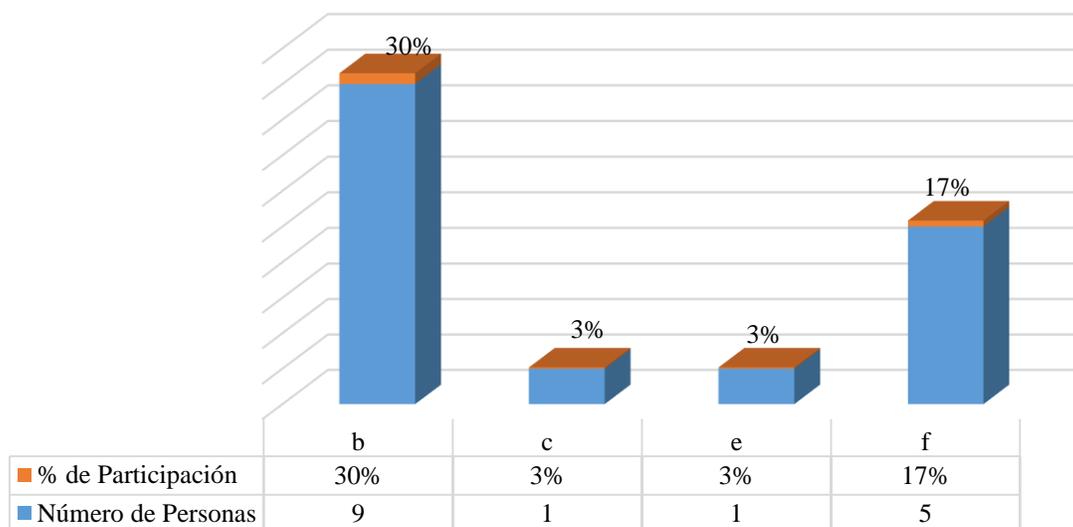


Figura 48. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis, se evidencia que el 60% de los encuestados da la máxima calificación, lo que indica que para este grupo de personas las celebraciones que se hacen en la empresa ayudan a mejorar el clima organizacional, sin embargo, existe un 40% que identifica algunas causas diferentes, resaltando con un 30% (9 personas) la b) Rara vez se realizan, seguida con un 17% de la causa f) Otras causas, las cuales no fueron nombradas.

Lo que indica que se deban tener institucionalizadas algunas celebraciones espaciales que integren el personal y por ende se mejore el clima organizacional.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Celebrar fechas especiales, como cumpleaños y aniversario.
- Declarar un día espacial para la empresa.
- El detalle de cumpleaños debe ser diferente, la torta se daña.
- Realizar con mayor frecuencia ceremonias y celebraciones que integren a todo el

personal.

- Realizar actividades culturales.

Se debe generar desde el departamento de gestión humana, el calendario de celebraciones y ceremonias, dejar institucionalizado cuales son las fechas relevantes de la empresa que involucra a todo el personal y las celebraciones relevantes para cada empleado.

4.2.23 Variable 23: Grupos Informales y Uso de Tiempo Libre.

Análisis de la Variable.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 8.1 lo que nos lleva a una calificación cualitativa **Buena**.

Tabla 49. Grupos informales y uso del tiempo libre.

No considero	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Si considero
# personas	1	1	0	0	1	2	0	3	2	1	19	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 50. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	19	63%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	11	37%

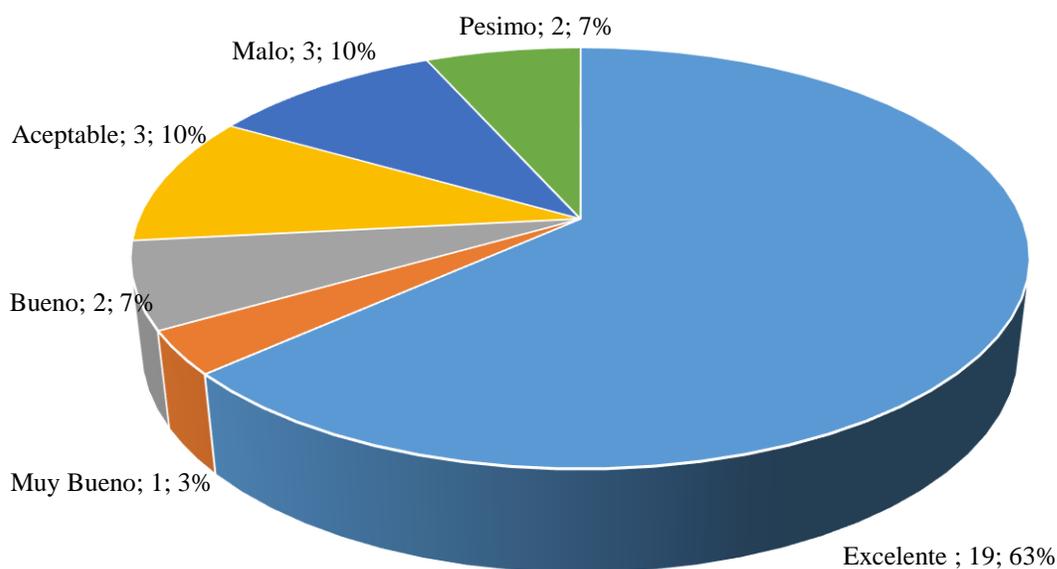


Figura 49. Grupos informales y uso del tiempo libre. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 63% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que, consideran que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante; por el contrario el otro 37% restante de los encuestados, están dispersos en otros valores cualitativos, donde el 3% da un resultado de muy bueno; el 7% bueno; el 10% aceptable; el 10% malo y 7% pesimo.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

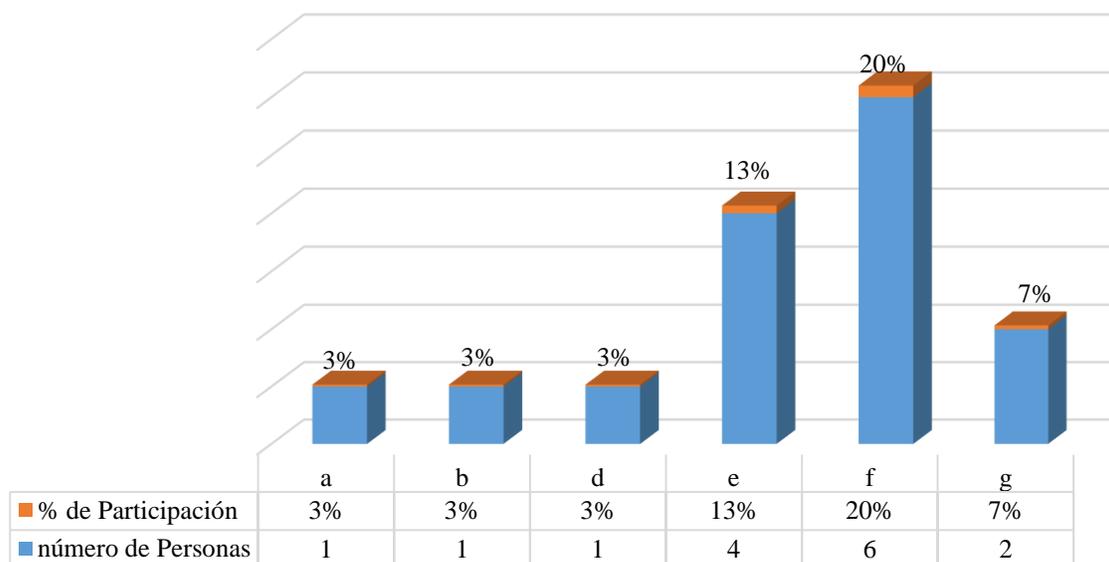


Figura 50. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis, se evidencia que el 63% de los encuestados da la máxima calificación, lo que indica que para este grupo de personas participar en actividades informales contribuye a un clima organizacional gratificante, sin embargo, existe un 37% que identifica algunas causas diferentes, resaltando con un 20% (6 personas) la f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten y con 13% la causa e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.

Se debe continuar con el fomento de estas actividades y por consiguiente alcanzar un clima organizacional altamente gratificante.

Identificación de las Soluciones Conducentes A Alcanzar Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Fomentar actividades que ayuden a integrar las personas.
- Que las actividades que se fomenten integren hombres y mujeres.

Se puede notar el interés de los encuestados por realizar actividades con grupos informales y en el tiempo libre. Sin embargo, para que este tipo de jornadas sean exitosas se debe buscar la integración entre hombres y mujeres, o sea que en lo posible estas actividades no sean encuentros de fútbol. Se pueden proponer caminatas, actividades al aire libre y a campo traviesa que fomenten el trabajo en equipo y por ende mejore el grado de clima organizacional.

4.2.24 Variable 24: Valores.

Análisis de la Variable.

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

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2. El resultado de esta media es de 8.1 lo que nos lleva a una calificación cualitativa **Buena**.

Tabla 53. Valores.

No	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Si
# personas	0	0	0	0	0	2	1	3	2	2	18	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 54. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	18	65%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	10	35%

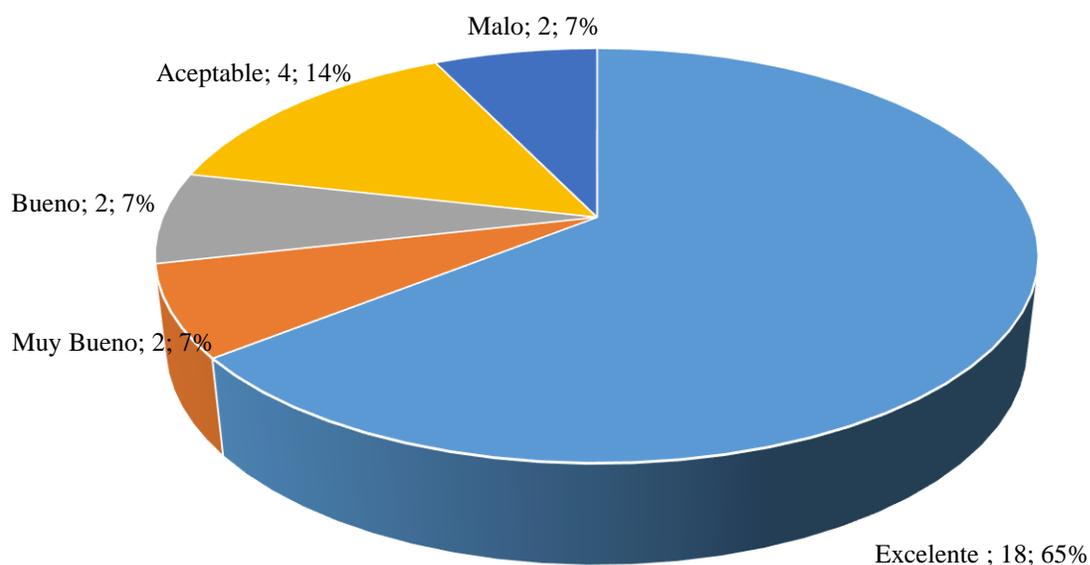


Figura 51. Valores. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 65% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que, consideran que existe en la empresa, se da una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro; por el contrario el otro 35% restante de los encuestados, estan dispersos en otros valores caulitativos, donde el 7% da un resultado de muy bueno; el 7% bueno; el 14% aceptable; y el 7% malo.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

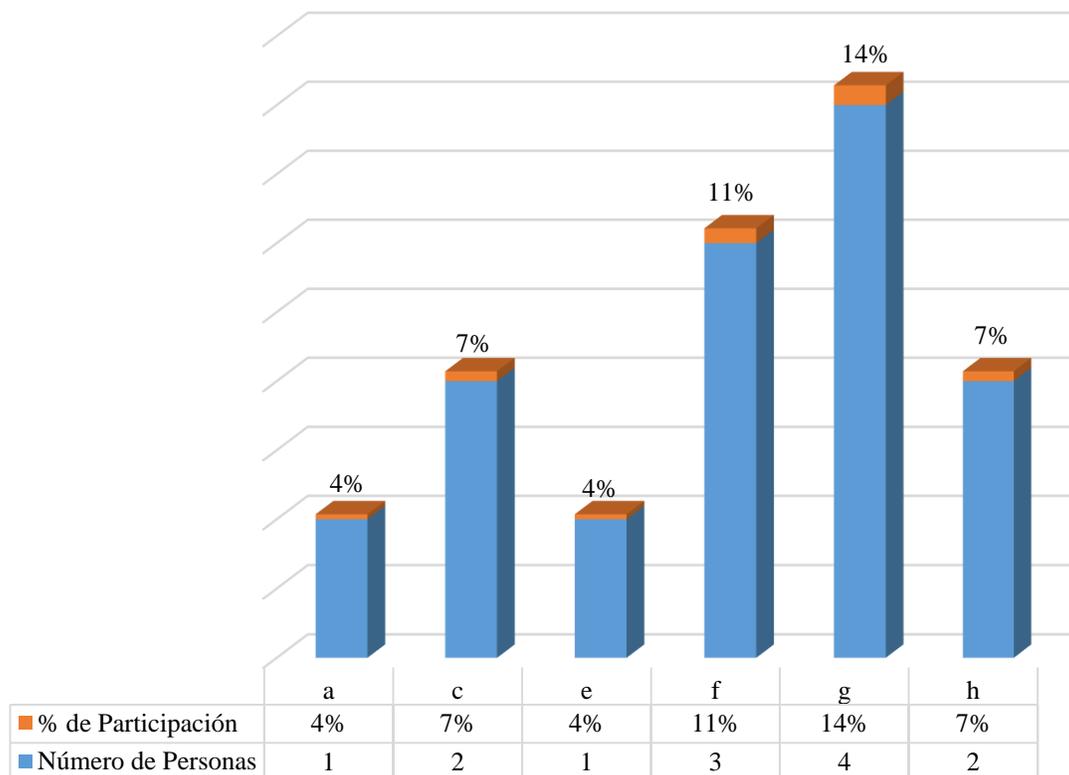


Figura 52. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis, se evidencia que el 65% de los encuestados da la máxima calificación, lo que indica que, para este grupo de personas, a empresa orienta hacia los valores, contribuye a un clima organizacional gratificante, sin embargo, existe un 35% que identifica algunas causas diferentes, resaltando con un 14% (4 personas) la g) No comparten una visión futurista. Seguido de la causa f) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional

Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Trabajo en temas como calidez humana.
- Importancia de los valores y el plan estratégico de la empresa.
- Trabajar el tema de la visión de la compañía.

4.2.25 Variable 25. Subculturas.

Análisis de la Variable.

Pregunta. ¿Considera usted que, en la empresa, existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

Se presenta la evaluación cuantitativa del factor, y su medición se realiza en una escala entre cero y diez (0- 10). La Escala de Valoración correspondiente a la establecida en la tabla 2.

El resultado de esta media es de 8.7 lo que nos lleva a una calificación cualitativa **Buena**.

Tabla 55. Subculturas

En desacuerdo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Totalmente de acuerdo
# personas	0	0	0	1	0	0	2	2	4	1	20	

La tabla anterior, muestra el número de personas que calificaron en cada nivel, de acuerdo al grado de satisfacción.

Tabla 56. Encuestados que calificaron 10 y encuestados que calificaron menos de 10.

	Número de personas	Porcentaje de participación.
Cantidad de personas con respuesta 10	20	67%
Cantidad de personas con respuesta menos de 10	10	33%

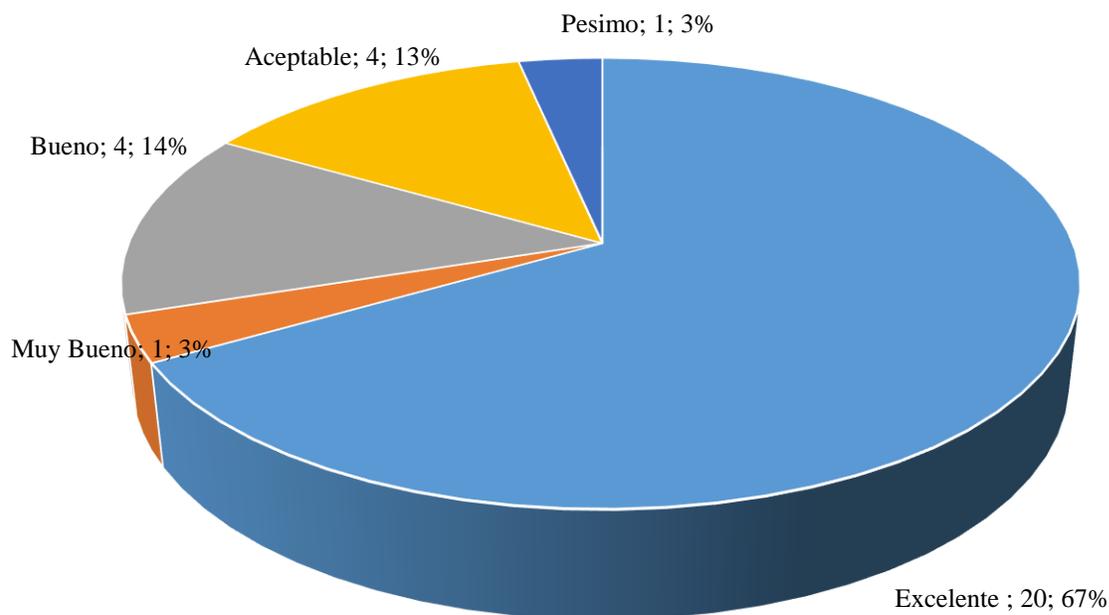


Figura 53. Subculturas. La figura anterior, muestra la escala de valoración cualitativa, la cantidad de personas en cada una de estas y el porcentaje de participación.

Análisis: los resultados obtenidos y de acuerdo a lo observado en la figura, se puede decir que el 67% de los encuestados, dan una calificación excelente, osea que, consideran que, en la empresa, existe una sola cultura organizacional; por el contrario el otro 33% restante de los encuestados, están dispersos en otros valores cualitativos, donde el 3% da un resultado de muy bueno; el 14% bueno; el 13% aceptable; y el 3% pesimo.

Identificación de las Causas

Al preguntárseles a los entrevistados por las causas que han impedido la situación ideal o deseable, da como resultado:

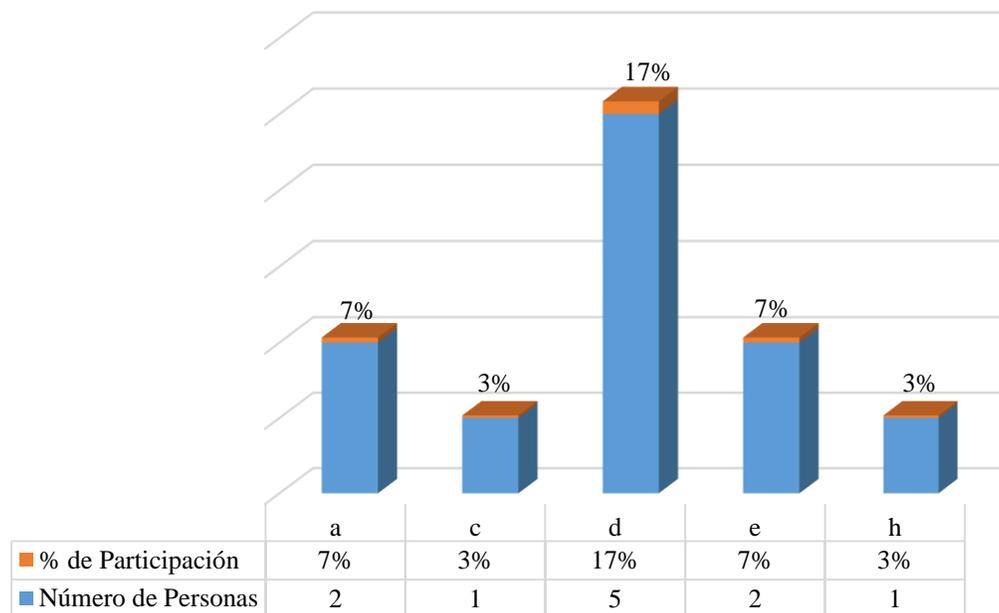


Figura 54. Identificación de las causas que han impedido la situación ideal o deseable.

Análisis, se evidencia que el 67% de los encuestados da la máxima calificación, lo que indica que, para este grupo de personas, existe una sola cultura organizacional, contribuyendo a un clima organizacional gratificante, sin embargo, existe un 33% que identifica algunas causas diferentes, resaltando con un 17% (5 personas) la d) Cada área funcional es una isla aparte, las otras causas están tienen porcentajes dispersos.

Identificación de las Soluciones Conducentes a Alcanzar un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Las posibles soluciones planteadas por los encuestados, se transcriben a continuación:

- Evitar la concentración de autoridad, sobre todos en los más antiguos.
- Dar oportunidad a nuevas generaciones.
- Charlas para fomenta una sola cultura organizacional.
- Actividades relacionadas con el sentido de pertenencia.

Lo que se debe buscar en esta variable es evitar la formación de subculturas, que atentan contra el clima organizacional. A pesar de esta variable tiene una media de 8.7, no se puede descuidar por el contrario se debe hacer un mayor esfuerzo en mejorar esta y lograr llegar a un clima organizacional altamente gratificante.

5. Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa Almacén Insuagro Ltda.

Definición

Es una guía que permite desarrollar la mejora continua del clima organizacional de la empresa Almacén Insuagro Ltda., que plantea las acciones que a nivel de cada dimensión debe operar la empresa para fortalecer integralmente su C.O.

El Plan de mejoramiento del Clima Organizacional es el fruto de la recopilación y análisis de las recomendaciones de los colaboradores encuestados, el cual plantea debe realizarse en unos tiempos determinados, a cargo de unos responsables y en el marco de la misión y visión de la empresa.

5.1 Objetivo

Logar un clima organizacional plenamente gratificante, como condición indispensable para cumplir con la misión, objetivos y políticas institucionales.

5.2 Componentes del Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional

El plan de acción se compone de: a). Dimensiones: En este caso, corresponde a las siete (7) dimensiones establecidas para el presente estudio; b). Objetivos: Corresponde al objetivo específico que se pretende lograr; c). Acciones: Son las actividades a realizar para lograr el cumplimiento del objetivo; d). Programas: Apunta al programa de Desarrollo de Personal que adelanta la Secretaría de Educación para sus empleados; e). Responsables: Se refiere al nombre del empleado responsable con la denominación del cargo; f). Duración: especifica el tiempo en días, meses y años; g). Presupuesto: El valor en cifras de los recursos financieros requeridos.

Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional de la Empresa Almacén Insuagro Ltda.

Tabla 57. Dimensión 1. Desarrollo Organizacional y Estructura.

Objetivo	Lograr que los colaboradores conozcan y cumplan con la Misión, Visión, valores y plan estratégico de la empresa.						
Estrategia	Programas	Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Duración	Presupuesto
Realizar una campaña de divulgación .		Difusión en cartelera general y en cada dependencia.	Numero de dependencias difundiendo.				
		Realizar documento impreso.	Número de documentos impresos y entregados.	Mejorar la media de las variables que componen esta dimensión.	Departamento de gestión humana y jefes de área.	Ocho meses.	\$2.300.000
	Reinducción de personal.	Realizar un diseño de protector de pantalla.	Cantidad de computadores con protector de pantalla				
		Realizar charlas y capacitaciones.	Cantidad de charlas efectuadas.				
	Diseño en las agendas que se sacan.	Número de agendas con el diseño.					

Tabla 58. Dimensión 2. Medio Ambiente Físico

Objetivo: Facilitar a los colaboradores un ambiente físico dotado y acorde a las necesidades de cada cargo.							
Estrategia	Programas	Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Duración	Presupuesto
Dotación y adecuación de equipos.	Mantenimiento y dotación	Acondicionar las instalaciones, aire acondicionado o extractor.					
		Entrega de suministros oportunamente.	Numero de aires y extractores instalados.	Mejorar la media de las variables que componen esta dimensión.	Departamento de sistemas y jefes de área.	Doce meses	\$30.000.000
		Adecuación de equipos informáticos	Numero de entregas oportunas.				
		Taller de concientización para el buen manejo de os equipos.	Porcentaje de equipos adecuados.				
Acondicionar un área para la toma de muestras.							

Tabla 59. Dimensión 3. Estilo de Dirección.

Objetivo: Fortalecer el trabajo en Equipo, con las 5 C (comunicación, coordinación, compromiso, confianza y complementariedad).							
Estrategia	Programas	Acciones	Indicador	Meta	Responsable	Duración	Presupuesto
Plan de formación.	Capacitación	Talleres lúdicos liderazgo.	Número de talleres.				
		Análisis de videos de trabajo en equipo.	Número de reuniones de trabajo en equipo.	Cultura de liderazgo en toda la empresa.	Departamento de gestión humana y jefes de área.	Seis meses.	\$500.000
		Clases magistrales (apoyo del SENA).	Número de talleres por parte del SENA				

Tabla 60 Dimensión 4. Relaciones y Comunicaciones.

Objetivo: Lograr el cambio de actitudes hacia las relaciones interpersonales y el cliente interno.							
Estrategia	Programas	Acciones	Indicadores	Metas	Responsable	Duración	Presupuesto
Apropiación y adaptación al cambio	Capacitación y formación	Taller participativo.	Realización de un taller.				
		Visitas lúdicas entre áreas.	Número de visitas efectuadas.	Mejorar la media de las variables que componen esta dimensión	Departamento de gestión humana y jefes de área.	Siete meses.	\$800.000
		Implementar SQR interno.	Numero de SQR identificadas.				

Tabla 61. Dimensión 5. Gestión de Desarrollo del Personal.

Objetivo:	Mejorar el indicador del clima organización y por ende el compromiso de los colaboradores hacia el cumplimiento del plan estratégico de la compañía.						
Estrategias	Programas	Acciones	Indicadores	Metas	Responsable	Duración	Presupuesto
Rediseño y cumplimiento de los procesos.	Desarrollo personal.	Rediseñar el proceso de inducción.	Proceso de inducción rediseñado.	Lograr el rediseño de los procesos en las dependencias.	Departamento de gestión humana.	Catorce meses.	\$2.000.000
		Definir las capacitaciones anuales de acuerdo a las necesidades.					
		Implementar el proceso de evaluación del desempeño.	Continuar con el grupo informal para uso del tiempo libre.				

Tabla 62. Dimensión 6. Normatividad

Objetivo: Mejorar la agilización en procesos por áreas.							
Estrategia	Programas	Acciones	Indicadores	Metas	Responsable	Duración	Presupuesto
Reducción de procesos	Concientización	Taller de procesos por área.	Cantidad de talleres.	Reducir los pasos en cada proceso.	Departamento de gestión humana.	Cuatro meses.	\$200.000
		Taller lúdico.	Número de personas participantes del taller.				

Tabla 63. Dimensión 7. Identidad Imagen

Objetivo: Continuar fortaleciendo el compromiso de los colaboradores en el factor diferenciador.							
Estrategia	Programas	Acciones	Indicadores	Metas	Responsable	Duración	Presupuesto
Diferenciación en el entorno	Desarrollo del talento humano.	Análisis grupales del entorno.	Número de reuniones.	Lograr que los colaboradores reconozcan el entorno como factor diferenciador.	Departamento de gestión humana.	Cuatro meses.	\$200.000
		Talleres participativos.	Cantidad de talleres efectuados.				

ANEXO 1

Encuesta Medición del Clima Organizacional En La Empresa Almacén Insuagro Ltda.

Somos estudiantes de la Universidad Surcolombiana del Programa de especialización de Alta Gerencia, deseamos determinar el grado de clima organizacional e informar nuestros hallazgos.

El formulario que se presenta a continuación, consta de 26 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.

En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

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, usted deberá indicar, 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 usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta usted 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.

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) y una buena cultura organizacional, es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la empresa,

organización o institución. Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

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

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, ¿Cuáles?

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, ¿Cuáles?

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, ¿Cuáles?

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, ¿Cuáles?

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, asequible, 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, ¿Cuáles?

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, ¿Cuáles?

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, ¿Cuáles?

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, ¿Cuáles?

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, ¿Cuáles?

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, otro 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, ¿Cuáles?

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?

Se solucionan

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 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, ¿Cuáles?

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, ¿Cuáles?

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, ¿Cuáles?

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?

Se les valora

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 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 le 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, ¿Cuáles?

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, ¿Cuáles?

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) Él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- f) Otras causas, ¿Cuáles?

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían 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, ¿Cuáles?

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 les informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
- g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes 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 Cuáles?

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 Cuáles?

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 ¿Cuáles?

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, ¿Cuáles?

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 ¿Cuáles?

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

24.1 ¿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

24.2 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) Más 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 Cuáles?

24.3 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 Cuáles?

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) _____

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Dimensión	Acciones	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ESTRUCTURA.	Difusión en cartelera general y en cada dependencia.	x							
	Realizar documento impreso.	x							
	Realizar un diseño de protector de pantalla.	x							
	Realizar charlas y capacitaciones.		x						
	Diseño en las agendas que se sacan.								x
MEDIO AMBIENTE FISICO	Acondicionar las instalaciones, aire acondicionado o extractor.			x					
	Entrega de suministros oportunamente.		x						
	Adecuación de equipos informáticos					x			
	Taller de concientización para el buen manejo de os equipos.		x		x		x		x
	Acondicionar un área para la toma de muestras.							x	
ESTILO DE DIRECCION.	Talleres lúdicos liderazgo.			x				x	
	Análisis de videos de trabajo en equipo.		x						
	Clases magistrales (apoyo del SENA).						x		
RELACIONES Y COMUNICACIONES.	Taller participativo.	x							
	Visitas lúdicas entre áreas.			x		x		x	
	Implementar SQR intern		x						
GESTION DE DESARROLLO DEL PERSONAL.	Rediseñar el proceso de inducción.		x						
	Definir las capacitaciones anuales de acuerdo a las necesidades.	x							
	Implementar el proceso de evaluación del desempeño.					x			
	Continuar con el grupo informal para uso del tiempo libre.	x							
NORMATIVIDAD	Taller de procesos por área.		x						
	Taller lúdico.			x					
IDENTIDAD E IMAGEN	Análisis grupales del entorno.				x				
	Talleres participativos.						x		

BIBLIOGRAFIA

- ADECCO, HUMAN CAPITAL SOLUTIONS. Clima laboral y productividad, dos elementos que aportan a la competitividad de las empresas de hoy. (Disponible en: <http://www.adecco.com.uy/newsletters/11/productividad>).
- ALVAREZ, G Guillermo. El Clima Organizacional en instituciones educativas: conceptualización, investigación y resultados. En: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol 11, No.1/2, 1992.
- BRUNET Luc. El Clima de trabajo en las Organizaciones. México, Trillas, 1987.
- BRUNET, L.; “El Clima de Trabajo en las Organizaciones”, Ed. Trillas, México, 1992.
- CUSBA, Jennifer y CASTELLANOS, Cesar Alejandro. Análisis del clima organizacional en cuatro empresas hortícolas de la sabana de occidente. Universidad de La Salle. Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias. 2005
- Clima Organizacional, Cartilla metodológica, DAFP, Colombia, Abril 2001.
- CHIAVENATO, I.; “Administración de Recursos Humanos”; Ed. McGraw-Hill; Trad.
- DURÁN, P. (2003). La Importancia del Clima Organizacional en el Éxito de las Empresas. Chile.
- FORIGUA & JIMENEZ. Relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los funcionarios del Ministerio de Hacienda y Crédito público. Universidad del Externado de Colombia. Facultad Administración de Empresas. Bogotá. 2003
- GOMEZ, María del Pilar; Salazar, Paula Andrea y Z. Stefany. El impacto que tiene el clima laboral en la productividad de las personas en empresas familiares antioqueñas. Universidad de San Buenaventura. Facultad de Ciencias Empresariales. 2013
- Organización. Cali, Universidad del Valle, inédito, 1985.
- PERILLA, V. Magda y ESTRADA, V. Adolfo. Diagnóstico e implementación del IMCOC instrumento para medir clima organizacional en Colombia en empresas floricultoras de la Sabana de Bogotá. Universidad de la Salle, Facultad de Administración de empresas agropecuarias. Bogotá, 1.997.
- PORTER, Michael E. (1996) Estrategia Competitiva. México. Compañía Editorial Continental SA. De CV.
- RESTREPO, Clima organizacional y productividad de las empresas u organizaciones. Clima organizacional y productividad en las empresas y organizaciones. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. 2015
- SANCHEZ, Isabel Cristina y SILVA, Ana María. Diagnóstico del clima organizacional mediante la contratación de mediciones del área directiva versus el área operativa de una empresa exportadora de flores preservadas. Universidad de la Sabana. Dirección de especializaciones.
- TAMAYO Michel (CV), mtamayos@udg.co.cu

TRABA Ravelo Yoili, ytrabar@udg.co.cu Universidad de Granma, Cuba.

ZAPATA D. Álvaro. Guía para la elaboración del Diagnóstico Externo.