

	GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS				  		
	CARTA DE AUTORIZACIÓN						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-05	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 2

Neiva, 06 de Julio de 2017

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

JULY FERNANDA FIGUEROA HERRERA, con C.C. No. 1.075.240.039,
LILIANA YICETH MUEGUES GONZALEZ con C.C. No. 1.062.809.509,
FRANCISCO JAVIER JIMENEZ LOZANO, con C.C. No. 1.018.427.238,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado MEDICIÓN Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA RAYOS X DEL HUILA, EN LA CIUDAD DE NEIVA presentado y aprobado en el año 2017 como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia;

Autorizo (amos) 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: 

Firma: GUANA MORENOES E

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:  FRANCISCO JIMENEZ.



CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Medición y plan de mejoramiento del clima organizacional de la empresa rayos x del Huila, en la ciudad de Neiva

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
FIGUEROA HERRERA	JULY FERNANDA
MUEGUES GONZALEZ	LILIANA YICETH
JIMENEZ LOZANO	FRANCISCO JAVIER

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ZAPATA DOMINGUEZ	ÁLVARO

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA

FACULTAD: ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

CIUDAD: NEIVA **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2017 **NÚMERO DE PÁGINAS:** 93

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas Fotografías Grabaciones en discos Ilustraciones en general Grabados Láminas
Litografías Mapas Música impresa Planos Retratos Sin ilustraciones Tablas o Cuadros

Vigilada mieducación



CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

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

MATERIAL ANEXO:

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

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. FACTORES	FACTORS	6. ORGANIZACIÓN	ORGANIZATION
2. CLIMA ORGANIZACIONAL	ORGANIZATIONAL CLIMATE	7. RECURSOS	MEANS
3. ARMONIA	HARMONY	8. PERCEPCION	PERCEPTION
4. EFECTIVIDAD	EFFECTIVENESS	9. ECONOMIA	ECONOMY
5. ESCALA HUMANA	HUMAN SCALE	10. HERRAMIENTAS	TOOLS

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

El presente trabajo está encaminado a determinar las características propias del Clima Organizacional del área administrativa y operativa de la empresa RAYOS X DEL HUILA de la Ciudad Neiva. Esta es una importante organización del sector de la salud en el Huila, puesto que mantienen vinculados a más de 50 personas. Las empresas del sector de la salud han venido evolucionando eficazmente, dado que el proceso de extensión territorial, la apertura económica, el crecimiento a escala humana y otros aspectos están contribuyendo al dinamismo social de la región, incrementando el número de empresas que cada día requieren de ser apoyadas en el cumplimiento de la función de trabajo y de justicia social que debe realizar el estado, razón por la cual se hizo evidente el desarrollo de éste trabajo, teniendo en cuenta que es el “Clima Organizacional” el factor decisivo para la operatividad y funcionalidad de esta clase de empresas, por lo que se hace necesario el abordaje de principales teorías de exponentes importantes, quienes establecen diferentes puntos de vista sobre el Clima Organizacional y la interacción de cada una de las características en el referente de las relaciones humanas. Precisamente, la metodología aplicada es de tipo descriptivo, teniendo como referente los 52 empleados de la empresa RAYOS X DEL HUILA, haciendo uso de un instrumento de 25 ítems en el que se analizan aspectos relacionados con la cultura organizacional y donde se tienen en cuenta componente interdisciplinario que conducen al análisis del clima organizacional.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The present work is aimed at determining the characteristics of the organizational climate of the administrative and operational area of the company RAYOS X DEL HUILA of Ciudad Neiva. This is an important organization of the health sector in Huila, since they are linked to more than 50 people. Companies in the health sector have been evolving effectively, since the process of territorial extension, economic opening, human-scale growth and other aspects are contributing to the social dynamism of the region, increasing the number of companies that require every day To be supported in the fulfillment of the work and social justice function that the state must perform, which is why the development of this work became evident, taking into account that the "Organizational Climate" is the decisive factor for the operability And functionality of this class of companies, so it is necessary to approach major theories of important exponents, who establish different views on the Organizational Climate and the interaction of each of the characteristics in the referent of human relations. Precisely, the applied methodology is descriptive, having as reference the 52 employees of the company RAYOS X DEL HUILA, using a 25-item instrument in which aspects related to organizational culture are analyzed and where component Interdisciplinary that lead to the analysis of the organizational climate.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: ELÍAS RAMÍREZ PLAZAS

Firma:

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

**MEDICIÓN Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA RAYOS X DEL HUILA, EN LA CIUDAD DE NEIVA**

AUTOR

**LILIANA YICEHT MUEGUES GONZALEZ
FRANCISCO JAVIER JIMENEZ LOZANO
JULY FERNANDA FIGUEROA HERRERA**

DIRECTOR

P.h.D. ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ

NEIVA, JULIO DE 2017

RESUMEN

El presente trabajo está encaminado a determinar las características propias del Clima Organizacional del área administrativa y operativa de la empresa RAYOS X DEL HUILA de la Ciudad Neiva. Esta es una importante organización del sector de la salud en el Huila, puesto que mantienen vinculados a más de 50 personas.

Las empresas del sector de la salud han venido evolucionando eficazmente, dado que el proceso de extensión territorial, la apertura económica, el crecimiento a escala humana y otros aspectos están contribuyendo al dinamismo social de la región, incrementando el número de empresas que cada día requieren de ser apoyadas en el cumplimiento de la función de trabajo y de justicia social que debe realizar el estado, razón por la cual se hizo evidente el desarrollo de éste trabajo, teniendo en cuenta que es el “Clima Organizacional” el factor decisivo para la operatividad y funcionalidad de esta clase de empresas, por lo que se hace necesario el abordaje de principales teorías de exponentes importantes, quienes establecen diferentes puntos de vista sobre el clima organizacional y la interacción de cada una de las características en el referente de las relaciones humanas.

Precisamente, la metodología aplicada es de tipo descriptivo, teniendo como referente los 52 empleados de la empresa RAYOS X DEL HUILA, haciendo uso de un instrumento de 25 ítems en el que se analizan aspectos relacionados con la cultura organizacional y donde se tienen en cuenta componente interdisciplinario que conducen al análisis del clima organizacional.

Palabras claves: factores, clima organizacional, armonía, efectividad, escala humana, organización, recursos, percepción, economía, herramientas.

ABSTRACT

The present work is aimed at determining the characteristics of the organizational climate of the administrative and operational area of the company RAYOS X DEL HUILA of Ciudad Neiva. This is an important organization of the health sector in Huila, since they are linked to more than 50 people.

Companies in the health sector have been evolving effectively, since the process of territorial extension, economic opening, human-scale growth and other aspects are contributing to the social dynamism of the region, increasing the number of companies that require every day To be supported in the fulfillment of the work and social justice function that the state must perform, which is why the development of this work became evident, taking into account that the "Organizational Climate" is the decisive factor for the operability And functionality of this class of companies, so it is necessary to approach major theories of important exponents, who establish different views on the organizational climate and the interaction of each of the characteristics in the referent of human relations.

Precisely, the applied methodology is descriptive, having as reference the 52 employees of the company RAYOS X DEL HUILA, using a 25-item instrument in which aspects related to organizational culture are analyzed and where component Interdisciplinary that lead to the analysis of the organizational climate.

Key words: factors, organizational climate, harmony, effectiveness, human scale, organization, means, perception, economy, tools.

CONTENIDO

	Pág.
1. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA.....	13
1.1 Descripción del problema	13
1.2 Aspectos organizacionales	15
1.2.1 Reseña histórica.....	15
1.2.2 Filosofía institucional.....	15
1.2.3 Misión.....	15
1.2.4 Visión.....	16
1.3 Objetivos	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2. Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificación.....	17
2. MARCO TEÓRICO.....	20
2.1 Estado del arte	20
2.2 Marco teórico	24
2.2.1 Teoría de las necesidades de Maslow.....	25
2.2.2 Teoría de la Satisfacción de las necesidades de McClelland.....	25
2.2.3 Clima organizacional.....	27
3. DISEÑO METODOLÓGICO.....	35
3.1 Diseño de la investigación	35
3.1.1 Tipo de estudio.....	35
3.1.2 Población.....	35
3.1.3 Muestra.....	36
3.1.4 Fuentes de recolección.....	36
3.1.5 Técnica.....	36
3.1.6 Instrumento.....	37
3.1.7 Variables del proyecto.....	39
3.1.8 Análisis de la información.....	39

3.2 Resultados de diagnóstico del clima organizacional.....	40
3.2.1 Datos básicos de diagnóstico de clima organizacional.....	40
3.2.2 Análisis de población.	41
4. RESULTADOS POR CADA UNO DE LOS FACTORES	44
4.1 Grado de percepción	44
4.1.1 Proyecto institucional.	44
4.2 Estructura organizacional.....	45
4.2.1 Permite la integración de individuos y grupos.	45
4.3 Participación.....	47
4.3.1 Posibilidad de información en forma oportuna y objetiva.	47
4.4 Instalaciones y elementos de trabajo.....	48
4.4.1 Instalaciones y elementos facilitan el trabajo.....	48
4.5 Holismo y sinergia	50
4.5.1 Interacción positiva entre áreas y las personas.....	50
4.6 Liderazgo.....	51
4.6.1 Jefe inmediato persona motivante, creativa.....	51
4.7 Toma de decisiones	53
4.7.1 Toma de decisiones para alcanzar la misión y los objetivos.....	53
4.8 Trabajo gratificante	54
4.9 Desarrollo personal	56
4.10 Relaciones interpersonales	57
4.11 Calidad del servicio al cliente interno	58
4.12 Conflictos de interés.....	60
4.13 Libertad de expresión	61
4.14 Estabilidad laboral.....	63
4.15 Reconocimiento.....	64
4.16 Salario	66
4.17 Normas y reglamentos.....	67
4.18 Evaluación de desempeño	69
4.19 Comunicación y retroalimentación	70
4.20 Selección e inducción.....	72

4.21 Imagen de la organización	73
4.22 Celebraciones y ceremonias	75
4.23 Grupos informales y uso de tiempo libre	76
4.24 Valores	77
4.25 Multiculturalismo	79
4.26 Alternativas de solución	80
5. PLAN DE MEJORAMIENTO	84
6. CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	92

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Imagen corporativa.....	15
Figura 2. Estructura organizacional	16
Figura 3. Organización funcional	28
Figura 4. Factores que intervienen en el sistema organizacional.....	29
Figura 5. Proceso de clima organizacional	29
Figura 6. Conformación de la muestra por área de trabajo.....	41
Figura 7. Conocimiento de la filosofía institucional.....	44
Figura 8. Causales de desconocimiento de la filosofía institucional	45
Figura 9. Integración de individuos y grupo.....	45
Figura 10. Causales permite integración grupos e individuos	46
Figura 11. Nivel de participación.....	47
Figura 12. Causales de pésima participación	48
Figura 13. Instalaciones y elementos de trabajo	49
Figura 14. Causales de bajo nivel en instalaciones.....	49
Figura 15. Interacción positiva entre áreas y las personas.....	50
Figura 16. Causales por las cuales hay escasa sinergia	51
Figura 17. Jefe inmediato persona motivante, creativa.....	52
Figura 18. Causales por las que considera ausencia de liderazgo.....	52
Figura 19. Toma de decisiones	53
Figura 20. Causales de la falta de toma de decisiones	54
Figura 21. Ubicación en puesto que le gusta	55
Figura 22. Causales en el trabajo gratificado.....	55
Figura 23. Estimulación de la formación.....	56
Figura 24. Relaciones interpersonales	57
Figura 25. Causales en el manejo de las relaciones interpersonales.....	58
Figura 26. Calidad del servicio	59
Figura 27. Calidad del servicio al cliente interno	59

Figura 28. Conflictos de interés	60
Figura 29. Causales de conflictos de interés	61
Figura 30. Libertad de expresión	62
Figura 31. Causales de libertad de expresión.....	62
Figura 32. Estabilidad laboral	63
Figura 33. Causas estabilidad laboral	64
Figura 34. Reconocimiento	65
Figura 35. Causales reconocimiento	65
Figura 36. Salario.....	66
Figura 37. Causales por los cuales se argumenta del salario justo	67
Figura 38. Normas y reglamentos	68
Figura 39. Causales por las que no se cree en las normas y reglamentos	68
Figura 40. Evaluación de desempeño	69
Figura 41. Causales de evaluación de desempeño	70
Figura 42. Comunicación y retroalimentación.....	71
Figura 43. Causales de comunicación.....	71
Figura 44. Selección e inducción	72
Figura 45. Causas para la selección e inducción.....	73
Figura 46. Identidad o imagen	74
Figura 47. Causales imagen de la organización.....	74
Figura 48. Celebraciones y ceremonias	75
Figura 49. Causas celebraciones y ceremonias.....	76
Figura 50. Causales para grupos informales y tiempo libre.....	77
Figura 51. Valores.....	78
Figura 52. Causales valores	78
Figura 53. Multiculturalismo	79
Figura 54. Causales multiculturalismo	80

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clasificación de los factores del clima organizacional.....	33
Tabla 2. Tabla de valoración.....	37
Tabla 3. Rangos de evaluación	40
Tabla 4. Datos básicos de diagnóstico	40
Tabla 5. Conformación de la muestra por área de trabajo	41
Tabla 6. Conocimiento de la filosofía institucional	44
Tabla 7. Nivel de Integración de individuos y grupos	46
Tabla 8. Nivel de participación.....	47
Tabla 9. Instalaciones y elementos de trabajo	48
Tabla 10. Interacción positiva entre áreas y las personas	50
Tabla 11. Jefe inmediato persona motivante, creativa.....	51
Tabla 12. Toma de decisiones.....	53
Tabla 13. Ubicación en puesto que le gusta.....	54
Tabla 14. Estimulación de la formación	56
Tabla 15. Relaciones interpersonales.....	57
Tabla 16. Calidad del servicio	58
Tabla 17. Conflictos de interés	60
Tabla 18. Libertad de expresión.....	61
Tabla 19. Estabilidad laboral	63
Tabla 20. Reconocimiento	64
Tabla 21. Salario	66
Tabla 22. Normas y reglamentos	67
Tabla 23. Evaluación de desempeño.....	69
Tabla 24. Comunicación y retroalimentación.....	70
Tabla 25. Selección e inducción	72
Tabla 26. Identidad o imagen.....	73
Tabla 27. Celebraciones y ceremonias.....	75

Tabla 28. Grupos informales.....	76
Tabla 29. Valores	77
Tabla 30. Multiculturalismo.....	79
Tabla 31. Respuestas y alternativas de solución.....	82
Tabla 32. Plan de mejoramiento	85

CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

1. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACIÓN PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

Dentro de las diversas necesidades que tienen las organizaciones del sector servicios, se busca lograr un adecuado desempeño en un clima organizacional estable que favorezca la consecución de los objetivos institucionales convirtiéndose en un factor diferenciador; por lo que actualmente la presencia de gran variedad de empresas en nuestro departamento, son muestra de estructuras con estilos de dirección integral, trabajo en equipo, empoderamiento del personal, mejoramiento continuo, pro actividad y asesoría en el servicio al cliente, entre otros elementos necesarios para optimizar los procesos de la organización y propender la efectividad del clima organizacional para el desempeño y productividad del recurso humano.

Es por ello que la empresa RAYOS X DEL HUILA, dedicada a la prestación de servicios de imágenes diagnósticas busca optimizar los recursos con los que dispone, poniendo mayor énfasis en el recurso humano que es el más valioso, generando valor agregado, formulando estrategias de recurso humano a fin de conocer cuál es el pensar y sentir de los empleados, conocer el entorno en donde estos se desarrollan y de esta manera realizar algunos cambios que mejoren el mismo, dado que la empresa contrata personal en diferentes labores y las competencias que se presentan para la realización de cada una de ellas crean malestar en el clima organizacional.

Se debe de tener en cuenta que existen variables o factores subjetivos que interactúan entre sí de diversas maneras según las circunstancias y los individuos, que afectan de forma positiva o negativa, el clima laboral en el desempeño del personal de la empresa Rayos X, que como bien se dijo en el párrafo anterior interactúa con diferentes comunidades desarrollando actividades para el sector salud en donde se involucra un sin número de personas (5) funcionarios directos, 35 cooperados, 8 contratistas y 4 aprendices entre hombres y mujeres.

La apreciación que éstos hacen a los diversos factores que están a su vez influidos por aspectos internos y externos a ellos. Así los aspectos psíquicos, anímicos, familiares, sociales, de educación y formación económica o sucesos meramente coyunturales que rodean la vida de cada individuo influyen en su consideración en el clima laboral de la organización, afectando la participación, sinergia puesto que las relaciones se ven afectadas por el direccionamiento de los intereses que se

acentúan sobre las cabezas de las áreas o las jefaturas, con una débil toma de decisiones, puesto que se hace desde la gerencia general, la cual afecta la forma de desarrollar el trabajo y por ende las remuneraciones se realizan de forma básica y sobre lo establecido de ley.

No obstante, la empresa Rayos X del Huila, cuenta con amplias, cómodas y estratégicas instalaciones físicas, diseñadas en función de las necesidades y preferencias del personal, que no solo le proporcionan los medios para desempeñar un óptimo trabajo sino que facilita la creación de espacios de socialización directa con asesores y clientes en general, aunque algunos brotes de malas relaciones entorpecen el funcionamiento de las operaciones creando dificultades de comunicación y fallas en la atención al cliente.

Es evidente que la empresa Rayos X del Huila hace los mayores esfuerzos para establecer procedimientos y propiciar comportamientos individuales adecuados que intervengan en el manejo de clima organizacional, sin embargo, se observa algunas deficiencias a nivel interno, puesto que no basta con tener las instalaciones, recursos, tecnología y entrenamiento adecuado, si en el momento de establecer cualquier tipo de relación se presentan inconvenientes individuales, que desestabilizan y comprometen la funcionalidad de la organización.

Estos inconvenientes persisten por falta de evaluaciones periódicas sobre clima organizacional. Sin embargo para conocer la percepción del personal en torno a su ambiente laboral de forma más específica, se deben identificar los agentes que determinan el comportamiento y el desempeño de los colaboradores por medio de la “opinión” que éstos tengan, en este momento, respecto a diversos factores que pudieran afectar su desempeño y efectividad del clima laboral.

Dichos factores, actualmente desconocidos por la organización, han inquietado el interés de los directivos por conocer la percepción de los empleados, por lo que la pregunta de investigación se centra en el siguiente interrogante: ¿Cuáles son los factores de clima organizacional que vienen afectando el desarrollo y funcionalidad de RAYOS X DEL HUILA S.A.S?

1.2 Aspectos organizacionales

1.2.1 Reseña histórica.

Rayos X del Huila S.A.S es una empresa privada fundada en la ciudad de Neiva desde el año 2010. Cuenta con 40 empleados para la atención de los diferentes planes médicos y hospitalarios y 12 funcionarios en contratación y personal de práctica.

1.2.2 Filosofía institucional.

La misión y la visión de la empresa RAYOS X del Huila constituyen la carta de presentación en el mercado del departamento del Huila, puesto que se diseñaron para posicionar la organización en un reconocido espacio tanto geográfico como de marketing, siendo estos los siguientes:

Figura 1. Imagen corporativa



Fuente. Rayos X del Huila

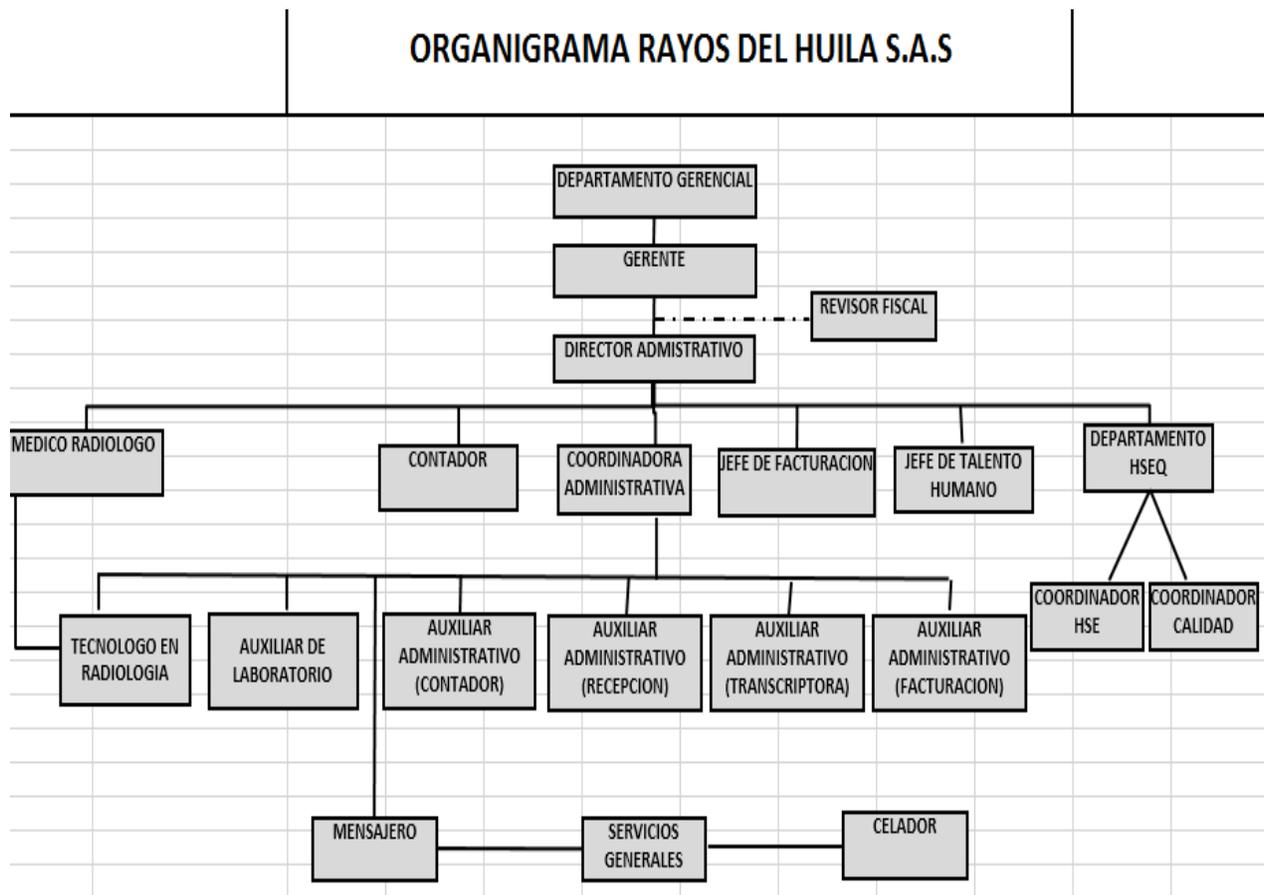
1.2.3 Misión.

Somos una institución del sector de la salud dedicados a la prestación de servicios de imágenes diagnósticas; ubicados geográficamente en la calle 6 No 13 – 36 de la ciudad de Neiva, la cual cuenta con personal altamente calificado, instalaciones adecuadas y dotado de equipos de calidad que garantizan un excelente diagnóstico. Estamos comprometidos con la salud de la población que solicita nuestros servicios, por ello contamos con estándares de calidad y especialistas con experiencia e idoneidad, disponibles para garantizar atención segura.

1.2.4 Visión.

Para el año 2020 seremos la organización líder en imágenes diagnósticas del Surcolombiano, comprometidas con el bienestar y la salud de la población que requiere de sus servicios, trabajando con personal especializado, modernas tecnologías y altos estándares de calidad y ética, buscando siempre brindar el mejor servicio para los usuarios.

Figura 2. Estructura organizacional



Fuente. Rayos X del Huila S.A.S, (2016)

Como se puede analizar en la figura anterior el personal vinculado directamente a planta lo conforman 40 funcionarios en sus respectivos niveles que van desde la gerencia hasta los servicios generales y de forma indirecta 8 contratistas y 4 aprendices.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Medir y diseñar un plan de mejoramiento de clima organizacional de la empresa Rayos X del Huila, en la ciudad de Neiva.

1.3.2. Objetivos específicos.

- Medir la percepción que los empleados de Rayos X del Huila tienen sobre el clima organizacional.
- Identificar las causas que generan satisfacción en insatisfacción en los empleados de la organización.
- Establecer las soluciones desde la perspectiva de los empleados de la empresa.
- Formular el plan de mejoramiento del clima organizacional para los empleados de Rayos X del Huila.

1.4 Justificación

Los tiempos han cambiado y se vive una economía dentro del sector servicio en la cual se involucran y cobran más importancia las relaciones y el trabajo en equipo por lo que se está experimentando una revolución hacia el interior de las organizaciones, para hacerla cada vez más atractiva para que los individuos se interesen y se comprometan con la misma, para que deseen brindar sus talentos porque son reconocidos y considerados valiosos.

Muchas de las organizaciones empresariales han descubierto un nuevo enfoque hacia una visión más amplia, orientando, todas sus competencias, recursos y personal a proporcionar valores agregados para la organización, convirtiendo el clima organizacional en la herramienta más competitiva para los negocios actuales, por esta razón se ha planteado un estudio de clima

organizacional para la empresa Rayos X del Huila, con el fin de apoyar las labores administrativas y realizar trámites y gestiones de control respecto al desarrollo del espíritu productivo rodeado de buenas actitudes del personal.

Desde este panorama, la propuesta del presente trabajo se orienta al diagnóstico de los factores sobre el clima organizacional que caracteriza la empresa Rayos X del Huila, siendo este un ejercicio que se justifica por el esfuerzo académico, toda vez que permite a sus protagonistas profundizar sobre elementos conceptuales y prácticos en torno al funcionario, su comportamiento y las nuevas estrategias para el mejoramiento del clima organizacional, así como la nueva visión empresarial para mantener el repunte de los negocios y hacer más competitiva y rentable a la empresa Rayos X del Huila

Desde el punto de vista metodológico el presente trabajo se justifica por la forma como se hace uso de un instrumento previamente avalado y el desarrollo de estadísticas y estrategias, las cuales contribuyeron a lograr los objetivos del trabajo en torno a la situación que se pretende conocer.

Por otra parte, esta experiencia es un aporte significativo para los autores toda vez que la información y los datos plasmados en este trabajo reflejan amplia utilidad para la empresa interesada en este trabajo, específicamente, ya que los directivos podrán tomar decisiones respecto de los factores que inciden en la falta de efectividad del clima laboral en su organización, y aplicar de forma certera, la información que se suministre. De otra parte, será de interés y ayuda, para las personas e instituciones, que interesados en el tema de clima organizacional, puedan conocer o ampliar información para su posterior aplicación.

Además, será de beneficio para los estudiantes que necesiten tener un marco de referencia para realizar proyectos de práctica administrativa en general, y para quienes, específicamente, necesiten obtener información adicional respecto del proceso de recursos humanos conocido como clima organizacional y los factores que pueden afectarlo.

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Estado del arte

En este punto del trabajo se llevará a cabo el análisis de diferentes estudios que se han realizado en los ámbitos internacional, nacional y local, con el fin de establecer comparaciones entre las organizaciones y poder aportar beneficios para las mismas, siendo importante destacar los siguientes.

El estudio realizado por estudiantes de la Universidad de Zulia, Venezuela titulado “Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago”¹, muestra resultados de un diagnóstico del clima organizacional y el desempeño laboral del personal de la empresa Costa Oriental del Lago (Vadecol) en Venezuela, la cual se realizó bajo un tipo de investigación descriptiva cuantitativo sobre una población de 45 trabajadores, haciendo uso de la técnica de muestreo probabilística donde toda la población tuvo la misma probabilidad de ser asociados y sobre los cuales se aplicó un instrumento con el fin de obtener la información correspondiente a la productividad y el nivel satisfactorio para el buen desempeño laboral del personal.

Los resultados de este estudio arrojaron negativo, por lo que los planteamientos y alternativas de solución se dieron en favorecimiento a la aplicación de una estrategia de mejoramiento sobre el clima organizacional.

Se considera un estudio importante porque sirve como punto de referencia para la elaboración del presente trabajo de grado, ya que genera contribuciones organizacionales referentes a la situación interna de las empresas y a la manera como puede mejorarse las condiciones al interior de las mismas, puesto que factores como el estrés laboral, la inexistencia de una estructura organizacional, toma de decisiones centralizadas, sistema deficiente de remuneración del personal entre otros, producen incomodidad y baja productividad de la fuerza laboral de la empresa así como también baja participación de la empresa en el PIB del sector regional²

¹ QUINTERO, Niria. AFRICANO, Nelly y FARIA, E. Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. Revista Negotium, Ciencias gerenciales. Vol. 9. Abril 2008. Pág. 33 -51

² RINCÓN, E. La Relación Sector Productivo en la Economía de Servicio. Revista Encuentro Educativo Volumen 13 No. 1 enero-abril. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo-Zulia, Venezuela. 2006. Pág.175

La Revista Cubana de Higiene y Epidemiología del Instituto Nacional de Higiene, Epidemiología y Microbiología de Cuba, realizaron el estudio “Inventario del Clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del Trabajo”³ en el cual se evaluó el clima organizacional como factor incidente de la calidad de vida laboral en la productividad y desarrollo del talento humano de una entidad.

En este estudio se aplicó una metodología utilizada por la Organización Panamericana de la salud de cuyos aspectos se resaltan⁴ dimensiones: el liderazgo, la motivación, la reciprocidad y la participación donde se demuestra que el hombre continúa siendo el activo más valioso de la organización, quedando así demostrado por las investigaciones en servicios de salud⁴ que se puede mejorar los niveles de atención médica si se mejoran los niveles de salud en los empleados de la empresa, para conseguir una atención sanitaria óptima, teniendo en cuenta todos los factores y conocimientos del personal, para así alcanzar la máxima satisfacción del paciente con el proceso.

Las contribuciones que generó este estudio se vieron en la inclusión de recursos de eficiencia, detallando paso a paso las dimensiones mencionadas anteriormente y que influyen en la productividad y desarrollo del talento humano de una entidad.

Otro estudio también considerado de alta trascendencia para el presente estudio es el desarrollado en ciudad de la Habana,⁵ en donde se valora la importancia del clima organizacional en la gestión universitaria en Educación Médica y se reflexiona sobre diferentes formas de determinación del clima organizacional para mejorarlo.

Esa investigación plantea alternativas de solución en el ámbito educativo, puesto que argumenta que tanto el personal directivo como el docente de las instituciones universitarias manejan altos niveles de estrés y presión, por lo que se registra en el rendimiento y la calidad educativa que se imparte. Las dimensiones analizadas en comparación con el estudio anterior son: motivación, liderazgo, reciprocidad, participación y comunicación. Se destaca la valoración del clima organizacional como una valiosa herramienta diagnóstica en la gestión del cambio, para una mayor eficiencia en las instituciones. Se analizan las estructuras organizacionales no como la

³ RODRIGUEZ S, Armando; ALVAREZ Pérez, Adolfo; SOSA Lorenzo, Irma. Inventario del clima organizacional como herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. Instituto Nacional de Higiene y epidemiología. La Habana, Cuba. 2010. 177 – 196p.

⁴ DONABEDIAN A. Evaluación de la calidad de la atención médica. En: Investigación sobre servicios de salud: Una antología. Washington DC: OPS/OMS, 1992. p. 382- 404. (Publicación Científica No. 534)

⁵ SEGREDO Pérez, Alina María. Clima Organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Revista Cubana de salud Pública. La Habana. Vol 39. 2013.

interpretación estática y los cuadros de organigramas, sino que es un ordenamiento dinámico, cambiante, conjunto de interacciones y coordinaciones entre medios, procesos y componente humano de la organización para asegurarse que se logren los propósitos sociales.

En el ámbito nacional se localizaron variados estudios en donde se mide la productividad y la satisfacción del capital humano, por lo que es de trascendencia estudios como el desarrollado en la Universidad Pontificia Bolivariana de Piedecuesta Santander⁶, y que describe la aplicación de un instrumento que contiene 7 categorías que son: medio ambiente, trabajo en equipo, gestión efectiva, participación, recompensas y reconocimientos, competencia y compromiso. Los factores se evalúan en una escala de 1 a 5, siendo 5 el puntaje más alto y el 1 el más bajo.

Los resultados favorecieron a la realización del presente documento, puesto que demuestra como con la aplicación de un tipo de investigación a nivel cualitativa y cuantitativa y teniendo en cuenta los microclimas en la organización se puede obtener resultados de diseño de un plan de acción orientado hacia el mejoramiento de cada una de las categorías, donde los mayores puntajes se registran en indicadores medibles de liderazgo, motivación y los de menor puntaje trabajo en equipo y participación. Fue necesario el análisis de dos tipos de grupos unos primarios y los secundarios para poder determinar el comportamiento de los mismos.

En el mismo sentido, estudiantes de la Universidad de la Sabana desarrollaron estudios referentes a factores de impacto en el clima organizacional en empresas colombianas⁷. Aunque se observa un estudio de alta complejidad, sus aportes favorecieron la realización del marco teórico del documento que aquí se plasma, dado que muestra apartes de las teorías expuestas por Maslow, Weber y que analiza Chiavenato a través del análisis de dimensiones como: Relaciones sociales, de autoridad, tarea, claridad, retribución, retos, riesgos, participación.

Es un estudio que se muestra desde los fundamentos teóricos hasta alcanzar un comparativo con el desarrollo de los climas organizacionales en todas las empresas Colombianas.

En el artículo desarrollado por estudiantes de la Universidad Católica de Colombia, titulado “Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones en Bogotá”⁸, se

⁶ CONTRERAS, Françoise; JUARES, Fernando, BARBOSA, David. Estilos de liderazgo, clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. Revista facultad de ciencias y economía de la Pontificia Bolivariana de Bucaramanga, 2010.

⁷ ALVAREZ Peña, Juliana, FLOREZ Duarte, Lina Marcela. Clima organizacional en empresas colombianas. Universidad de la Sabana. 2011

⁸ CHAPARRO, Espitia. Leovany. Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. Revista innovar. Universidad Nacional de Colombia, 2006. 7-32p.

desarrolla de manera descriptiva y comparativa los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional, en empleados de una empresa del sector público y una privada.

Los resultados mostraron el comparativo en una escala de promedios de los factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral, en relación con algunas variables demográficas que sirvieron de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar la motivación y el clima organizacional de las dos empresas. Las conclusiones a este estudio apuntaron a que no existe una significativa diferencia en cuanto a clima y motivación de los empleados, contra la creencia popular de la existencia de un compromiso relativamente bajo en las empresas del estado, las cuales pueden presentarse de forma leve en aspectos de tipo cultural, legal y jurídico.

De la red de Revistas científicas de América Latina, España y Portugal se extrajo un documento que se consideró de interés para la formulación y desarrollo teórico del presente trabajo, titulado “Clima organizacional en empresas Colombianas 1980 – 2004” (Méndez, A.C. 2005), planteándose como objetivo la identificación, mediante la medición del clima organizacional percibido por los empleados en las empresas colombianas y cuyos resultados se dieron gracias a la aplicación de un instrumento (IMCOC), diseñado y aplicado a estudiantes de pregrado y postgrado de la facultad de Administración de empresas de la Universidad del Rosario.

Una vez se hizo la aplicación del instrumento se obtuvieron resultados con éxito en donde se pudo identificar variables en su positividad y definición del perfil para clima organizacional adecuado y óptimo, específicamente cuando se trata del análisis del comportamiento de variables descritas en el instrumento.

El instrumento IMCOC se considera de alta importancia ya que ha sido diseñado y validado en el medio empresarial Colombiano tomándose como referencia de varias empresas consultoras en la medición del clima organizacional, confirmándose la validez y alto nivel de confiabilidad en la información que suministra para la toma de decisiones gerenciales y que se orientan a la satisfacción y eficiencia de las personas de la organización.

Este es un documento conformado por 45 preguntas a la que se le añade el software en el proceso de tabulación y cuya validez se fundamenta en las pruebas de consistencia (índices de consistencia interna, ítem/variable e ítem/factor) y en la prueba de validez por el método de análisis de los factores efectuado a las variables y a los ítem.

Consultando bibliográficamente los documentos y trabajos de grado realizado en las diferentes instituciones educativas de la ciudad de Neiva, se encontraron variados estudios para las empresas del Departamento del Huila, dejando como aportes, la implementación de estrategias para el mejoramiento del clima organizacional de la misma.

Desde esa perspectiva, se cita un estudio realizado por un estudiante de la Universidad Santo Tomás – Cread Neiva, “Implicaciones del clima organizacional en la productividad y efectividad de la DIAN regional Huila”⁹ (Calderón, C. F, 2013), haciendo uso de una metodología descriptiva bajo un enfoque analítico.

Para el desarrollo metodológico se tuvo en cuenta la selección de dos grupos de trabajadores (directos e indirectos) y se aplicó un instrumento para la recolección de la información, compuesto por 7 factores o categorías de análisis: motivación, liderazgo, trabajo en equipo, participación, bienestar social, responsabilidad y autonomía.

Los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento sirvieron de base para el planteamiento de un plan de mejoramiento del clima organizacional.

2.2 Marco teórico

Llegar al punto de realizar un análisis de las organizaciones es tan importante como trazar la línea de visión para la planeación estratégica; por esta razón, los puntos que a continuación se tratarán involucran aspectos de representatividad para el sistema administrativo de la organización¹⁰ y en los que se analizan recursos como: humanos, técnicos, de logística, financieros, para establecer diferencias frente a otras organizaciones en cuanto a indicadores de productividad, eficiencia, competitividad y nivel de motivación.

Desde este referente a continuación se desarrollan las principales teorías relacionadas con el clima organizacional y que dejan ver el optimismo y la capacidad de producción que alcanzan las empresas siempre y cuando su capital humano se encuentre satisfecho.

⁹ CALDERON, Fernando. Clima organizacional para funcionarios DIAN. *Implicaciones del clima organizacional en la productividad y efectividad de la DIAN regional Huila. Trabajo de grado.* 2013

¹⁰ MARTINEZ Fajardo, Carlos Eduardo. Organización y gestión de empresas. Artículo publicado en revista indexada como contribución reciente a la teoría de gestión. 2004.

2.2.1 Teoría de las necesidades de Maslow.

Está representada en una pirámide que de forma categorizada describe la manera como se acciona la conducta comportamiento en ciertas direcciones y un determinado grado de intensidad¹¹.

Estas necesidades son: autorrealización, necesidades del yo, sociales y fisiológicas. Tal como lo describe Toro y Cabrera “esta teoría tiene aportes de interés principalmente el hecho de que existen en los seres humanos ciertas condiciones internas que tienen la potencialidad de orientar y activar su comportamiento en ciertas direcciones y con cierto grado de intensidad”¹²

Las necesidades se satisfacen en el siguiente orden. Primero, las necesidades básicas (fisiológicas y de seguridad) y luego las necesidades secundarias (social, autoestima y autorrealización). Esto es porque las personas buscan satisfacer necesidades primarias y posteriormente van en búsqueda de satisfacer otras de mayor nivel o grado.¹³

Maslow establece que primeramente se deben satisfacer necesidades insatisfechas para posteriormente alcanzar un motivo de impulso y continuar en la escala.

2.2.2 Teoría de la Satisfacción de las necesidades de McClelland.

El modelo de efectividad de la empresa RAYOS DEL HUILA, hace énfasis en la cultura y el clima organizacional, pero atiende a un gran número de variables que han sido identificadas como relevantes en el instrumento de recolección de información relacionado con el cambio organizacional.

Autores como McClelland, estudioso de la motivación en las organizaciones, describen la teoría de la satisfacción de las necesidades como el principal elemento para la satisfacción laboral; es así como centra tres necesidades: logro, poder y afiliación, de las cuales las de logro son consideradas de alto estímulo.¹⁴

¹¹ HERNANDEZ, Sergio. Teorías de administración contemporánea. Editorial McGrawHill. 2012

¹² TORO F y CABRERA. Clima organizacional y gestión de las empresas de Medellín. 2002. 14-17p

¹³ DAFT, L. Análisis de las teorías de motivación. En administración sexta edición. Thompson, 2004

¹⁴ ARAYA Castillo, Luis & PEDREROS Gajardo, Margarita. Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado. Revista de ciencias sociales. Vol 142, Costa Rica. 2013.

Chiavenato¹⁵, destaca que las organizaciones poseen dos tipos de elementos, los cuales son:

- **Elemento básico:** Son las personas, cuyas interacciones conforman la organización. Puesto que una organización surge cuando dos o más personas se asocian con el propósito de conseguir objetivos que requieren la combinación de las capacidades y los recursos individuales de aquellas. La interacción de las personas es la condición necesaria para la existencia de una organización.
- **Elementos de trabajo de una organización:** Son los recursos que ella utiliza, los cuales pueden determinar su eficiencia en el futuro, y son: humanos, no humanos y conceptuales.

Todo grupo espontáneamente en una organización se desenvuelve en un entorno constituido por la misma organización y por la sociedad en que aquella está ubicada. Para Robbins¹⁶, el clima de una organización “está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño”. Se ha encontrado que existen tres dimensiones clave para cualquier clima de una organización, en este sentido Robbins, los define de esta manera:

- **La capacidad de un clima:** se refiere al grado en que puede apoyar el crecimiento
- **La volatilidad:** donde hay un alto grado de cambio impredecible, el clima es dinámico.
- **Complejidad:** es el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales.

Autores como Robbins consideran que mientras más escaso, dinámico y complejo sea el clima, más orgánica debe ser la estructura de la organización; por lo tanto uno de los factores que se percibe en el clima organizacional predominante en las diferentes áreas y su influencia en la productividad de los empleados que laboran en la misma, son analizados a través de variables que se aplican en el diseño metodológico del presente trabajo.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. México D.F 2000

¹⁶ ROBBINS Spain, Tony. Las seis necesidades según Anthony Robbins. 1999

2.2.3 Clima organizacional.

Los Estudios de Clima Organizacional permiten identificar, categorizar y analizar las percepciones que los integrantes de una organización tienen de sus características propias como empresa.

Han sido definidos como: "las percepciones compartidas por un grupo de individuos acerca de su entorno laboral" (Kronfly, 1983), como por ejemplo: estilo de supervisión, calidad de la capacitación, relaciones laborales, políticas organizacionales, prácticas comunicacionales, procedimientos administrativos, ambiente laboral en general, etc.¹⁷

Los desafíos actuales han generado exigencias de calidad y excelencia en distintos ámbitos. Así es como es necesario modernizar la gestión en términos generales promoviendo una mayor eficiencia y el desarrollo de los valores necesarios para el adecuado accionar de los colaboradores motivados e identificados con la misión y objetivos corporativos. En este marco, la gestión de Recursos Humanos pasa a ser un pilar fundamental en el logro de los objetivos propuestos. Así, una estrategia clave en esta área es el establecimiento de relaciones laborales armoniosas y permanentes, y un mecanismo de retroalimentación eficaz que permita direccionar, ponderar y coordinar acciones. Al respecto se abordó a diferentes autores de manera cronológica y a la vez se retomaron las principales dimensiones que ellos plantean.

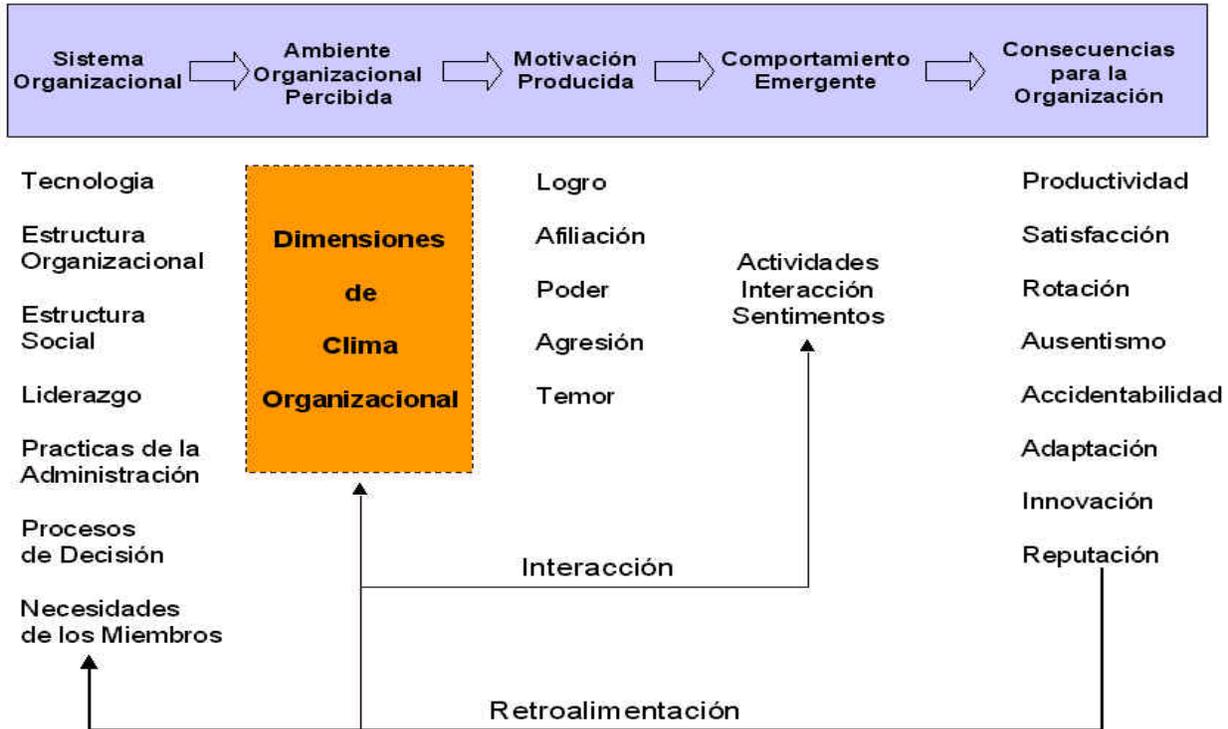
Se precisa en citar a Atkinson por García Solarte¹⁸, quien hace referencia al clima organizacional como las propiedades motivacionales del ambiente empresarial, es decir aquellos aspectos del ambiente de trabajo que llevan a provocar diferentes especies de motivación.

Por esta razón Douglas McGregor (1975), aduce que las personas privadas de la oportunidad de satisfacer en el trabajo las necesidades que ahora son importantes, actúan con indolencia, pasividad, resistencia al cambio, falta de responsabilidad, disposición para seguir al demagogo y demandas constantes y absurdas de prestaciones económicas. Por esto, en una organización si se quieren alcanzar las metas propuestas, se debe gozar de un alto grado de motivación y redundar un una elevada capacidad para que se den comunicaciones eficientes en todas las direcciones, con profunda lealtad y confianza. Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema del clima organizacional:

¹⁷ KRONFLY. Citado por GONCALVES, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad. 2000

¹⁸ GARCIA Solarte, Mónica. Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. 2009.

Figura 3. Organización funcional



Fuente. Concalves, Alexis (1998)

Desde esta perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan características como: la estructura, el liderazgo, la toma de decisiones, por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como por el ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación entre otros. Uno de los enfoques que se maneja, es el que se utiliza como efecto fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, por ello la importancia de este enfoque radica en entender el comportamiento del trabajador de estos factores.

Con esto, se válida la individualidad del recurso humano frente a la organización en términos de sus propias interacciones, por eso Schneider y Hall (citado por Goncalves 1982), manifiestan que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

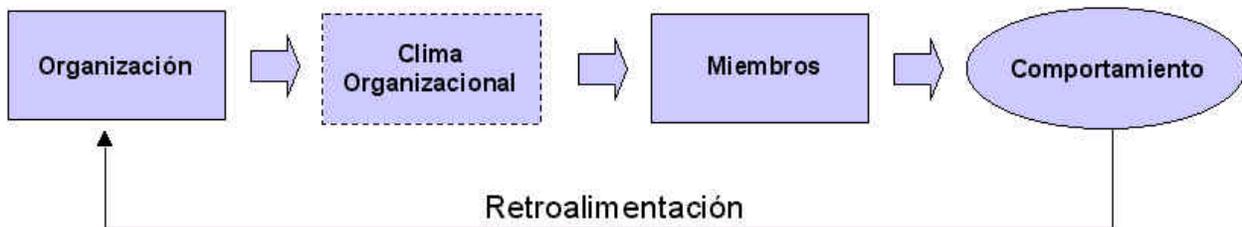
Figura 4. Factores que intervienen en el sistema organizacional



Fuente. Concalves, Alexis (1982)

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito.

Figura 5. Proceso de clima organizacional



Fuente. Concalves, Alexis (1988)

Según Frederich Glen citado por Chiavenato (1980): “el clima organizacional y el medio interno de una organización, y la atmósfera psicológica son características que existen en cada organización. La dificultad en la conceptualización del clima organizacional reside en el hecho de que el clima se percibe de diferentes maneras por diferentes individuos.

Algunos individuos son más o menos sensibles que otros, en relación con aspectos de ese clima, además una característica que parece ser positiva para una organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria por otro así, el clima está constituido por aquellas características que distinguen la organización de otras organizaciones e influye en el comportamiento de las personas en su organización.

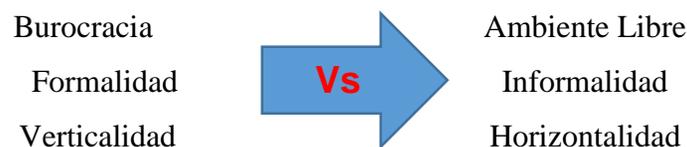
Bajo ese concepto, se puede visualizar que el clima organizacional es un compendio de elementos tanto formales como informales de la organización, en los primeros se entraría a evaluar los aspectos tecnológicos, reglamentos de trabajo, los procesos de inducción en términos del

reforzamiento positivo que permitan aumentar la probabilidad de una respuesta positiva por parte del recurso humano hacia la organización (premios), los términos de salarios y las exigencias que la organización hace al individuo en términos de trabajo forma.

En lo referente a los procesos informales, encontramos diferentes tópicos de interrelaciones humanas dentro de la organización, allí, se evalúan las relaciones de mando-obediencia, el manejo del poder informa y la capacidad de resolución de conflictos de individuos dentro de la organización como tal. Es por esto que el diagnóstico de un clima organizacional requiere de conocimiento previo y a todo nivel de la organización a evaluar, para permitir que esa aproximación sea validada y compartida por todos los miembros de la organización, es decir desde la dirección hasta la ase operativa del recurso humano.

Estos aspectos resultan fundamentales para poder generar nuevos espacios de socialización que permitan mejorar el clima organizacional, por ello, la aceptación de todos los miembros de la organización en la vulnerabilidad y debilidad de sus relaciones interpersonales, hacen que el recurso humano entre el camino de concientización frente a la necesidad de un cambio del clima organizacional imperante hasta el momento. El clima organizacional juega un papel importante dentro de la dinámica interna de las organizaciones, permitiendo al individuo inmerso en ella una serie de posibilidades para su desarrollo personal y profesional

- **Dimensiones del clima organizacional:** En este punto del trabajo es importante traer a texto a Litwin y Stinger, con el fin de analizar nueve dimensiones que tratan aspectos generales del Clima organizacional y que se analiza como fenómeno social, describiéndose a continuación cada uno de ellos:
- **Estructura:** Representa la percepción que tienen los miembros de la organización sobre la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones presentes en el desarrollo de su trabajo por lo que se enfrentan factores como:



- **Responsabilidad:** Se denomina el sentimiento de los miembros de la organización sobre su autonomía en la toma de decisiones en el trabajo: autocontrol más autoestima + confianza.
- **Recompensa:** Esta dimensión hace referencia a la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de un sistema activo de recompensas, recibidas por un trabajo bien hecho o una gestión destacada.

De la misma manera se conceptualiza como la medida en que la organización le da más uso a la figura de premio que a la del castigo. Algunos autores que analizan las teorías de la motivación, lo incluyen dentro de los estudios garrote – zanahoria.

La recompensa y el castigo siguen considerándose como fuertes motivadores. No obstante, durante siglos, con demasiada frecuencia se pensó que eran las únicas fuerzas que podían motivar a las personas. De ahí que se considere que en todas las teorías de la motivación se reconocen el poder de persuasión de algunas clases de zanahorias. La mayor frecuencia de esta motivación se muestra en el dinero como fuerza motivadora la que ha sido y seguirá siendo muy importante.

El garrote, bajo la forma del temor (a la pérdida del empleo o del ingreso, reducción de bonos, disminución de categoría, o algún tipo de castigo) ha sido y continuará siendo un fuerte motivador. Sin embargo hay que admitir que no es el mejor.

Con frecuencia da lugar a un comportamiento defensivo o de represalias, como por ejemplo la organización de sindicatos, trabajo de poca calidad, indiferencia de ejecutivos, incapacidad de los administradores para correr riesgos al tomar decisiones o, incluso, deshonestidad. Sin embargo, no se puede pasar por alto el temor al castigo.

- **Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización sobre los retos y pruebas que impone el trabajo en su día a día. La organización busca promover la aceptación y receptividad de un esquema de riesgos calculados, con la finalidad de alcanzar objetivos propuestos.
- **Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la organización en cuanto a la existencia y necesidad de un ambiente de trabajo grato y con buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

- **Cooperación:** Se define como aquel sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los niveles directivos, y de otros empleados del equipo de trabajo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, en todos los niveles de la organización, por lo tanto no se admiten piezas sueltas y desordenadas porque de esa manera no se logran los objetivos que plantean la organización o el grupo de trabajo.
- **Estándares:** Es una de las dimensiones que se define como la percepción que tienen los miembros de una organización acerca del énfasis y el enfoque que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento de sus trabajadores.
- **Conflicto:** Es el grado de aceptación que poseen los miembros de la organización, tanto pares como superiores, en cuanto a las opiniones discrepantes que se puedan generar en el entorno laboral.
- **Identidad:** Es la última dimensión analizada dentro del proceso de clima organizacional de las empresas, definida como el sentido de pertenencia que tienen o deben tener los miembros de la organización para con la organización en sí, y que se es un elemento valioso dentro del grupo de trabajo. También es catalogada como la manera de enlazar los objetivos personales con los de la organización.
- **Factores del clima organizacional:** Las organizaciones son entes sociales que se constituyen en sistemas abiertos para llevar a cabo los procesos y como tal están conformadas por individuos para obtener objetivos y metas precisos, mediante el trabajo humano y el uso de recursos materiales. A este respecto Diez Redondo, Barriero & López¹⁹, analizan la manera cómo interactúan cada uno de estos componentes, en donde las metas y los recursos funcionan de la mejor manera posible sin que cause mayor costo en su aplicación.

¹⁹ DIEZ DE Castro, J. & REDONDO, C; LOPEZ, M. Administración de empresas. Dirigir en la sociedad del conocimiento. Editorial Pirámide. Madrid. 2002

El principal factor que salta a la vista para la realización de este estudio es el humano, puesto que si no hay factor humano no se presentaría este estudio; de esta manera García y Leal (2008) lo definen como un actor “que hace algo”, lo cual crea la esencia de la persona humana, puesto que los recursos son medios gerenciados por las personas o administrados por el factor humano, es decir que son las personas las que le proporcionan el sentido a la función empresarial y las que inciden en la productividad. Por esta razón autores consultados y analizados que hacen referencia a la contribución en la productividad son Robbins (2009), Quijano (2006), Garrido (2007), Estrada, Pons & Valles (2006), Delgadillo (2003), entre otros, tratan aspectos relacionados con los factores de clima organizacional que inciden en la productividad y entre los que se enuncian: participación, aprendizaje y formación, cultura organizacional, recompensas, actitudes, sentimientos, toma de decisiones, solución de conflictos, ergonomía, compromiso entre otros.

Aunque la mayoría de los estudios los manejan de manera colectiva dentro del englobado organizacional, existen estudiosos como Cequea, Rodríguez – Monroy y Núñez (2010), que hacen una clasificación de individuales y grupales y en esos grupales citan a los organizacionales.

Así por ejemplo consideran que los individuales son los directamente vinculados al rendimiento productivo y entre los cuales se citan la dimensión psicológica, mientras que la psicosocial tiene vínculo con las relaciones entre las personas de un grupo, es decir, razón social de las personas, el ser de asociación, la estructura, el conjunto de símbolos compartidos.

En este contexto se establecen factores individuales y grupales, cuando interaccionan en la organización y dependen de los procesos psicológicos para alcanzar los psicosociales que permiten demostrar productividad como resultado de la interacción de dichos factores.

A continuación se ha organizado una tabla que muestra la clasificación de estos factores:

Tabla 1. Clasificación de los factores del clima organizacional

DIMENSIÓN PSICOLÓGICA		DIMENSIÓN PSICOSOCIAL	
FACTORES INDIVIDUALES		FACTORES GRUPALES	FACTORES ORGANIZACIONALES
Motivación		Cohesión	Cultura
Competencias		Conflicto	Liderazgo y
Satisfacción		participación	Clima
Identificación y compromiso			
implicación			

Fuente. Dimensiones del factor Humano. Revista virtual redalyc.org 2014

CAPITULO 3

DISEÑO METODOLÓGICO

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la investigación

Este trabajo se enmarca dentro del método Empírico Analítico, para conocer sobre el manejo del clima organizacional en las dos clases de empleados contratados por la Empresa RAYOS X del Huila S.A.S de forma externa o por asesoría.

De esta forma el diseño se enmarca dentro del enfoque cuantitativo basado en un alcance descriptivo. Por lo tanto la finalidad del presente estudio es describir las situaciones, eventos que se relacionan con el comportamiento de las variables e indicadores que determinan las características socio laborales de los empleados de la Empresa RAYOS X del Huila S.A.S

3.1.1 Tipo de estudio.

Ramírez Plazas, describe el estudio descriptivo de acuerdo a las características y a las exigencias para la elaboración del estudio²⁰, por lo tanto se inscribe como un estudio de tipo descriptivo. (pág.61)

3.1.2 Población.

Para el desarrollo de este proyecto, el grupo seleccionado como población son los 52 empleados de la empresa RAYOS X del Huila S.A.S de la ciudad de Neiva, la cual se dedica a las operaciones y actividades sociales, mediante el ejercicio de la práctica empresarial, con elementos de ocupación del tiempo libre, entre otros. Esta organización cuenta con personal contratado por a término fijo y por prestación de servicios.

²⁰ PLAZAS Ramírez, Elías. Investigaciones empresariales. Editorial Surcolombiana. 2012

3.1.3 Muestra.

La muestra seleccionada para el presente proyecto lo constituye 48 empleados, teniendo en cuenta que del 100% de la población al momento de aplicarla, tan solo se encontraron en sus puestos de trabajo los 48 trabajadores.

3.1.4 Fuentes de recolección.

- a. **Fuentes primarias:** Para llevar a cabo este estudio se indagó directamente a los funcionarios de las dos formas de contratación (directos e indirectos) de la Empresa RAYOS X del Huila S.A.S, sede Neiva. Se recolectó la información a través de un formulario de encuesta con un total de 25 ítem, analizado en una escala de 0 a 10 definida para la medición de cada variable, el cual fue aplicado directamente a la población descrita para la muestra de este proyecto, es decir 48 empleados.

- b. **Fuentes secundarias:** Se consultó además de los citados, otra clase de documentos que tienen relación directa con el soporte teórico para describir conceptos y teorías del clima organizacional en las dependencias de la Empresa RAYOS X del Huila S.A.S, así como también por medio del internet, el cual es una de las vías que mayor información puede suministrar; así mismo, en fuentes bibliográficas, hemerotecas y demás registros físicos o material de trabajo: artículos científicos, investigaciones variadas entre otros.

3.1.5 Técnica.

Para el estudio y seguimiento a los funcionarios de la Empresa RAYOS X del Huila S.A.S de la ciudad de Neiva, se hizo uso de la técnica de investigación, observación directa citada por Méndez Álvarez²¹ (2006) como la técnica que permite la participación del investigador en el proceso de recolección de la información (pág. 263).

²¹ MENDEZ Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología de la investigación.

3.1.6 Instrumento.

El aspecto central de la metodología lo constituye el formulario de encuesta sobre clima organizacional, elaborado por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007). Este instrumento está elaborado con preguntas variadas, que proporcionan la información de forma confiable, dentro de la escala tipo Likert de 0 a 10.

Estas afirmaciones no son ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto de continuo asentamiento-rechazo. Cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

Los resultados se evalúan en una tabla de valoración descrita de la siguiente manera:

Tabla 2. Tabla de valoración

FACTOR A EVALUAR	VALORACIÓN CUANTITATIVA
1. Proyecto Institucional	No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente
2. Estructura organizacional	No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite
3. Participación	No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre
4. Instalaciones y elementos trabajo	No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten
5. Holismo y Sinergia	No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre
6. Liderazgo	No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente
7. Toma de decisiones	No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

Fuente. Autores

Tabla 2. (Continuación)

FACTOR A EVALUAR	VALORACIÓN CUANTITATIVA
8. Trabajo gratificante	No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente
9. Desarrollo Personal	No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre
10. Relaciones interpersonales	No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente
11. Calidad del servicio al cliente	No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente
12. Solicitud de conflicto intereses	No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Satisfactoriamente
13. Libertad de expresión	No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo plenamente
14. Estabilidad laboral	No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente
15. Reconocimiento	No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Plenamente
16. Salario	No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente
17. Normas y reglamentos	No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente
18. Evaluación de desempeño	No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente
19. Comunicación y Retroalimentación	No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre
20. Selección e inducción	No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente
21. Identidad e imagen de organización	Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

Fuente. Autores

Tabla 2. (Continuación)

FACTOR A EVALUAR	VALORACIÓN CUANTITATIVA
22. Celebraciones y ceremonias	No Cree 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Cree
23. Grupos informales y tiempo libre	No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero
24. Valores	No 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si
25. Multiculturalismo	En desacuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo

Fuente. Autores

Cada uno de estos 25 factores describe las principales causas, discriminadas para el segundo punto de cada una de las preguntas, dejando en un tercer espacio una pregunta abierta la cual tiene como base los aspectos que se mencionan en el punto dos de cada factor.

Por lo tanto se hace una selección del banco de factores, aquellos que a juicio propio sean los que más se adecúan al estudio, de acuerdo a las especificaciones de la empresa en estudio.

3.1.7 Variables del proyecto.

Dentro de las variables del proyecto se han destacado diferentes factores que fueron analizadas en rangos evaluativos de 0 a 10, escala que varía de manera cuantitativamente para cada uno de los factores; Tanto la calificación como el factor que arrojaron datos en una escala numérica, muestran un diagnóstico sobre el clima organizacional según datos previos dados por los empleados de la organización RAYOS X DEL HUILA, de la ciudad de Neiva.

3.1.8 Análisis de la información.

Para el desarrollo inicial de este punto se toman los datos arrojados por cada uno de los factores, obteniéndose los siguientes resultados:

- a. Rangos de evaluación:** En este punto consideramos indispensable, como lo expresamos anteriormente, conservar la misma mecánica analítica del modelo general, en la cual se toma de 0 a 10, mostrando aspectos importantes del estudio como de acuerdo, totalmente de acuerdo, No considero – si considero, No creo – si creo y demás aspectos evaluativos.

Para la evaluación de los rangos, es importante que se lleve a cabo la elaboración de gráficos de frecuencia en forma de círculos y utilizar la escala cualitativa para agrupar. Así se tiene que:

Tabla 3. Rangos de evaluación

NIVEL	PUNTAJE
Excelente	10.0
Muy bueno	9.0 – 9.99
Bueno	8.0 – 8.99
Aceptable	6.0 – 7.99
Malo	4.0 – 5.99
Pésimo	0.0 – 3.99

Fuente. Autores

3.2 Resultados de diagnóstico del clima organizacional

3.2.1 Datos básicos de diagnóstico de clima organizacional.

En este punto del proyecto, se tendrá en cuenta el número total de la población, clasificándose para tal fin las válidas y con las que se va a desarrollar el instrumento tal y como se muestra a continuación:

Tabla 4. Datos básicos de diagnóstico

TOTAL POBLACIÓN	PD	PP	INTERPRETACION
Total planta de personal	40	12	El 100% de la población corresponde a 52 personas vinculadas directa e indirectos, los cuales se encuentran vinculados a través de contratos fijos, por honorarios y de aprendizaje
Total personas encuestadas	52		Corresponde a la muestra el 77.78% de la población total, por lo que se deduce que el 22.22% o no contestaron las encuestas o se catalogaron inválidas en el proceso de aplicación

Fuente. Autores

Tabla 4. (Continuación)

TOTAL POBLACIÓN	PD	PP	INTERPRETACION
Encuestas invalidas	4		No se encontraron en la empresa por pertenecer al personal de indirectos realizando labores de tipo externo.

Fuente. Autores

3.2.2 Análisis de población.

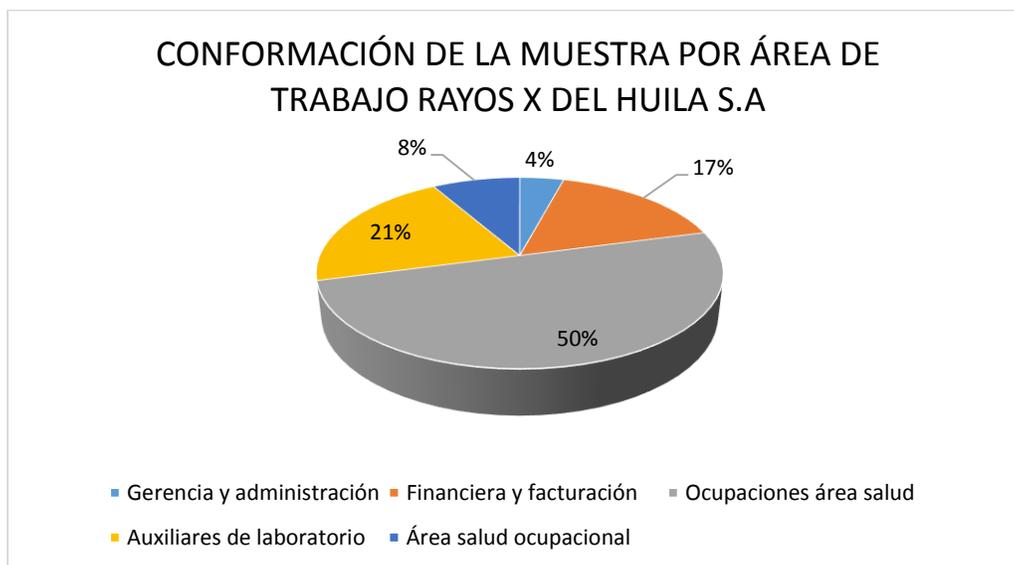
Tal y como se observó en la estructura organizacional de la empresa RAYOS X DELHUILA S.A, en cada una de las áreas se presenta una combinación de labores entre directas e indirectas, por lo que los resultados obtenidos en la muestra son los siguientes:

Tabla 5. Conformación de la muestra por área de trabajo

AREA DE TRABAJO	No EMPLEADOS
Gerencia y administración	2
Financiera y facturación	8
Ocupaciones en área de salud	24
Auxiliares de laboratorio	10
Área de salud Ocupacional	4
TOTAL	48

Fuente. Autores

Figura 6. Conformación de la muestra por área de trabajo



Fuente. Autores

Teniendo en cuenta que la empresa se desempeña en el campo de la salud, el mayor número de empleados lo ocupa en estas labores, siendo el 50% el que mayor número de cargos desempeña, seguido del 21% en auxiliares de laboratorio y 17% en financiera y facturación, con una mayor presencia en las áreas de dirección con un 4%.

CAPITULO 4

RESULTADOS POR CADA UNO DE LOS FACTORES

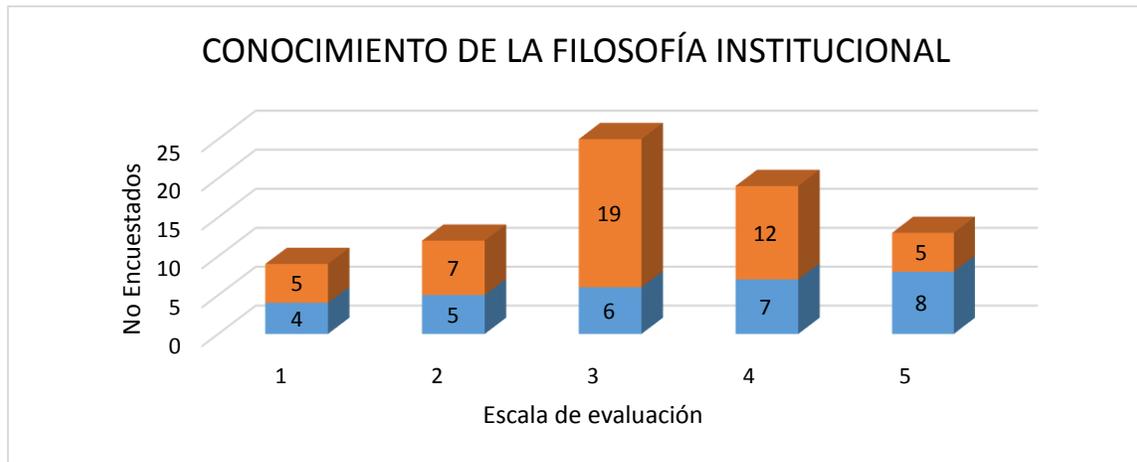
4. RESULTADOS POR CADA UNO DE LOS FACTORES

4.1 Grado de percepción

4.1.1 Proyecto institucional.

Grado de conocimiento filosofía institucional (visión, misión, estrategias, objetivos, políticas) de la organización.

Figura 7. Conocimiento de la filosofía institucional



Fuente. Autores

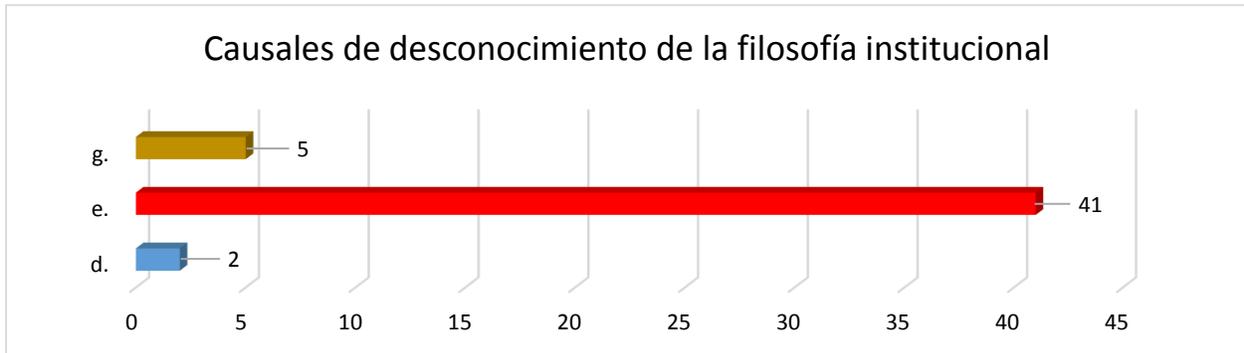
Tabla 6. Conocimiento de la filosofía institucional

Pésimo	0		
	1		
	2		
	3		
Malo	4	5	65%
	5	7	
	6	19	
Bueno	7	12	35%
	8	5	
Muy bueno	9		

Fuente. Autores

Una vez se indaga al personal por el conocimiento de la filosofía institucional, el 65% de los encuestados contestaron que poco la conocen, no con exactitud, mientras que el 35% está en un grado de conocimiento bueno.

Figura 8. Causales de desconocimiento de la filosofía institucional



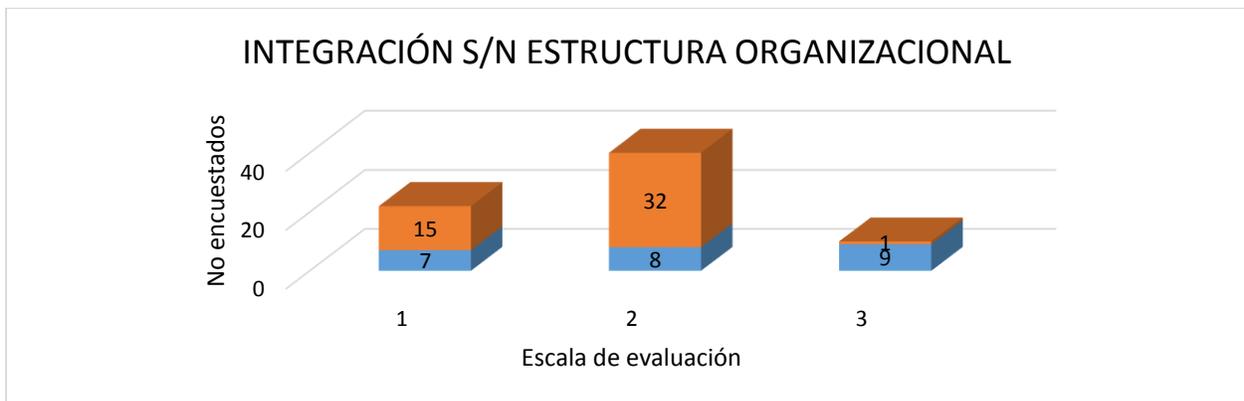
Fuente. Autores

Entre los principales causales de desconocimiento se encuentra la desatención que tiene sobre la información de la misma, dado que 41 de los empleados contestó que no le ha prestado mayor atención, pero las recomendaciones giran alrededor de una mejor ubicación de los mismos.

4.2 Estructura organizacional

4.2.1 Permite la integración de individuos y grupos.

Figura 9. Integración de individuos y grupo.



Fuente. Autores

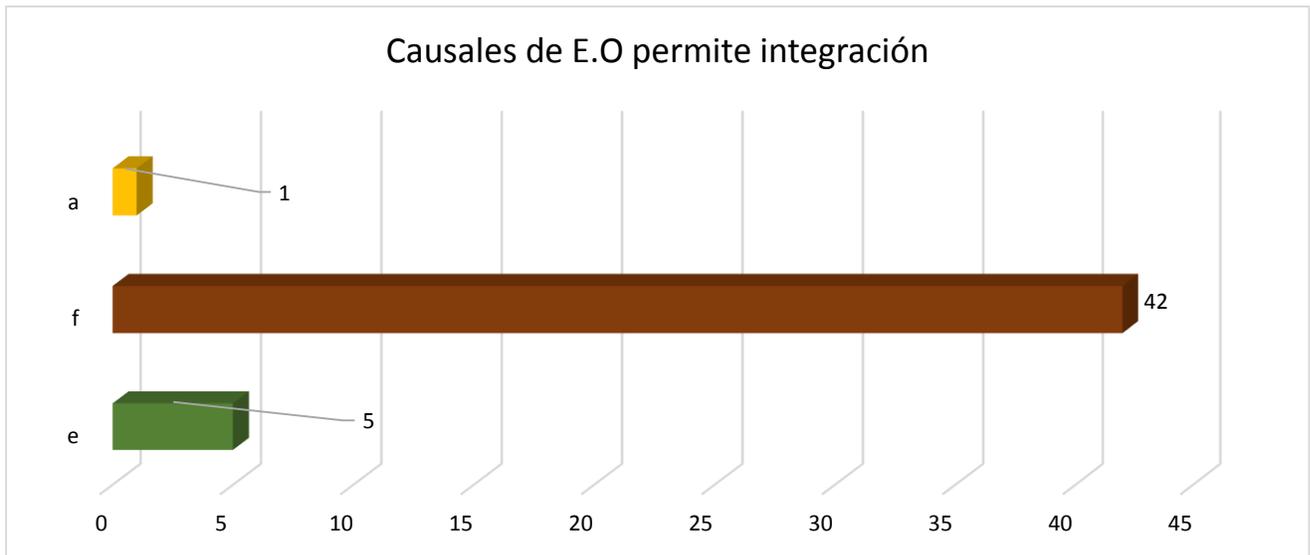
Tabla 7. Nivel de Integración de individuos y grupos

Pésimo	0		
	1		
	2		
	3		
Malo	4		
	5		
	6		
Bueno	7	15	98%
	8	32	
Muy bueno	9	1	2%

Fuente. Autores

Para el 98% de los encuestados es buena la integración de individuos y grupos, seguido del tan solo el 2% que lo califican muy buena.

Figura 10. Causales permite integración grupos e individuos



Fuente. Autores

Respecto a si la EO permite la integración individual y/o colectiva, 42 de los encuestados contestó que se presenta demasiada centralización en la toma de decisiones, seguido de 5 que contestaron que había mucha formalidad y tan solo 1 persona argumentó que las funciones eran muy especializadas.

4.3 Participación

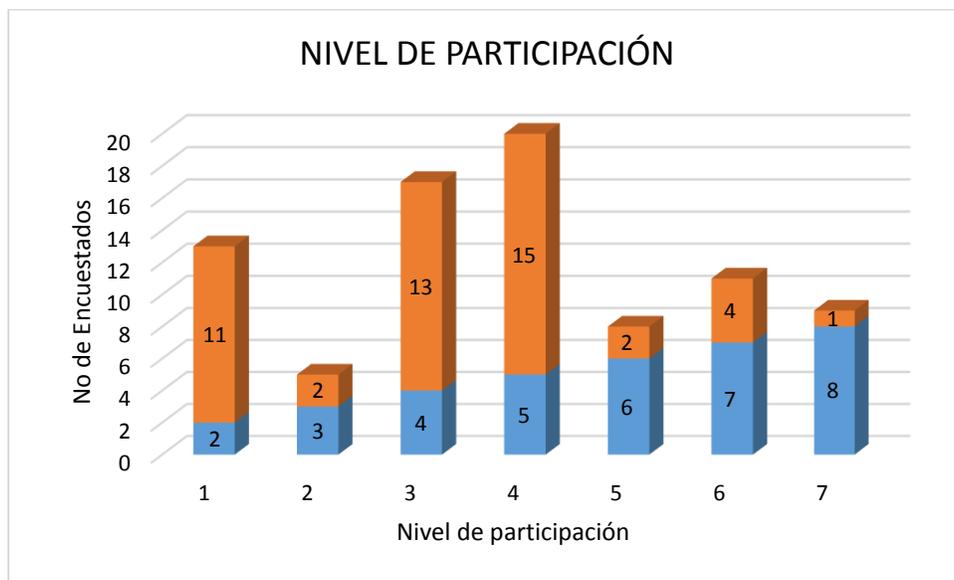
4.3.1 Posibilidad de información en forma oportuna y objetiva.

Tabla 8. Nivel de participación

Pésimo	0		27%
	1		
	2	11	
	3	2	
Malo	4	13	62,50%
	5	15	
	6	2	
Bueno	7	4	11%
	8	1	
Muy bueno	9		

Fuente. Autores

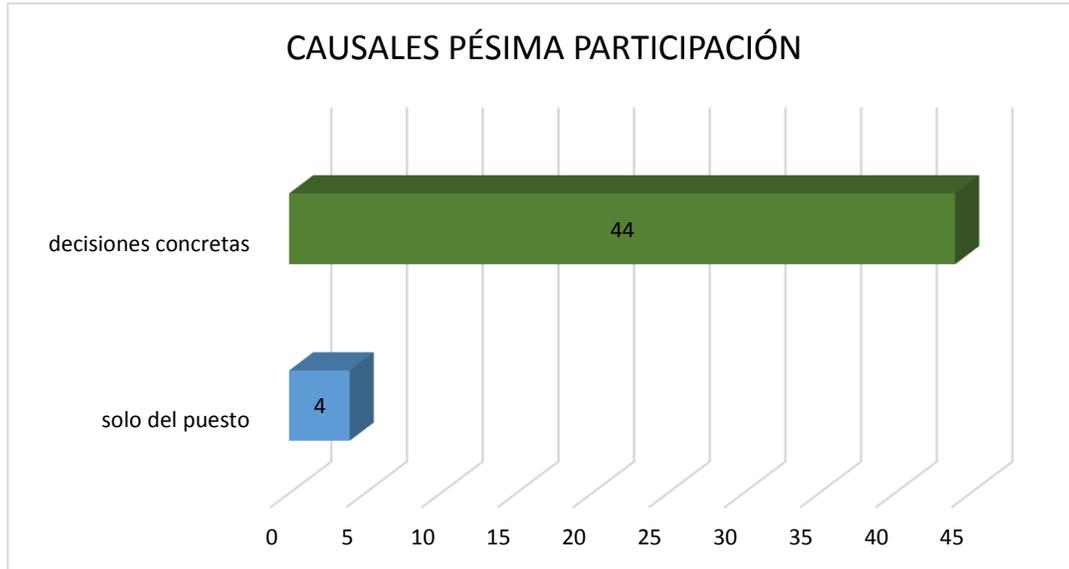
Figura 11. Nivel de participación



Fuente. Autores

Respecto al nivel de participación el 62.50% de los encuestados considera que es malo, el 27% lo califica pésimo y tan solo un 11% bueno.

Figura 12. Causales de pésima participación



Fuente. Autores

En cuanto a los causales de pésima participación el 96% argumenta que es pésima debido a que solo se dan decisiones concretas es decir sobre el puesto de trabajo

4.4 Instalaciones y elementos de trabajo

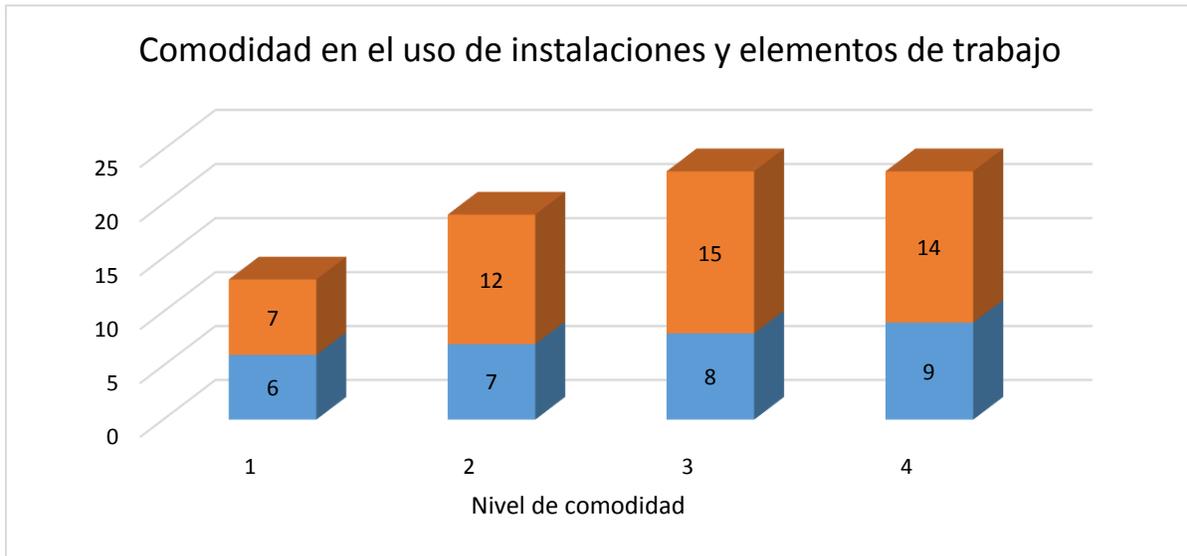
4.4.1 Instalaciones y elementos facilitan el trabajo.

Tabla 9. Instalaciones y elementos de trabajo

Pésimo	0		
	1		
	2		
	3		
Malo	4		15%
	5		
	6	7	
Bueno	7	12	56%
	8	15	
Muy bueno	9	14	29%

Fuente. Autores

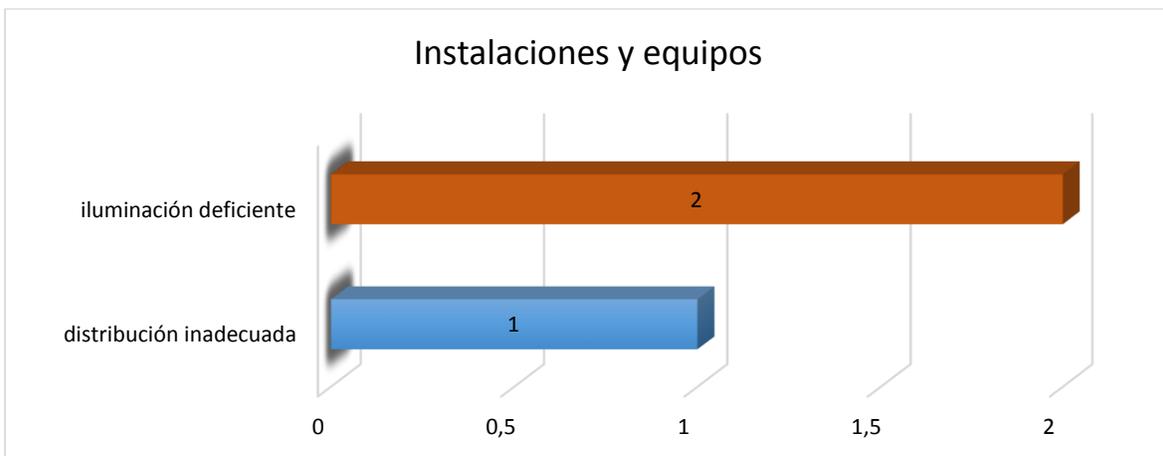
Figura 13. Instalaciones y elementos de trabajo



Fuente. Autores

Respecto a la comodidad en el uso de instalaciones y elementos de trabajo, el 56% lo calificó bueno, seguido del 29% que argumentó que es muy bueno, tan solo un 15% lo define como malo.

Figura 14. Causales de bajo nivel en instalaciones



Fuente. Autores

En cuanto a la escasa calificación en instalaciones y equipos, 2 de las personas encuestadas contestaron que la iluminación es deficiente, mientras que 1 contestó que hace falta redistribuir los espacios.

4.5 Holismo y sinergia

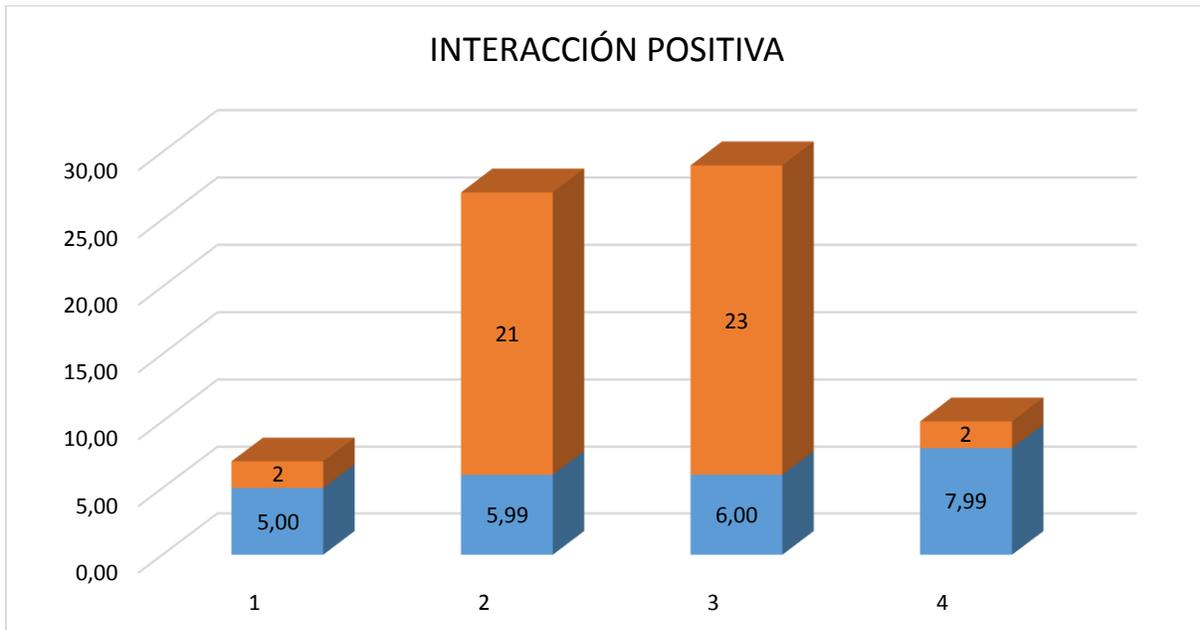
4.5.1 Interacción positiva entre áreas y las personas.

Tabla 10. Interacción positiva entre áreas y las personas

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		48%
	5,00	2	
	5,99	21	
Aceptable	6,00	23	52%
	7,99	2	
Bueno	8,00		
	8,99		
Muy bueno	9,00		

Fuente. Autores

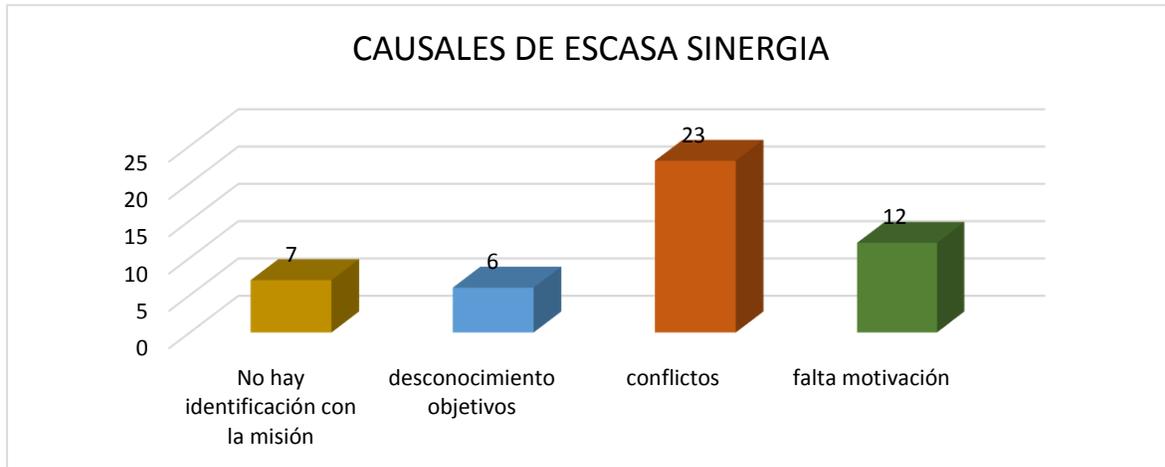
Figura 15. Interacción positiva entre áreas y las personas



Fuente. Autores

El 52% de los encuestados calificó la interacción dentro del rango de aceptable, teniendo en cuenta que el 48% lo define como malo por lo que se considera que existen puntos críticos para describir y desarrollar en el plan de mejoramiento para la empresa Rayos X del Huila.

Figura 16. Causales por las cuales hay escasa sinergia



Fuente. Autores

La gráfica muestra que no existe sinergia porque hay conflictos, por lo que 23 personas así contestaron, seguido de 12 quienes argumentan falta de motivación.

4.6 Liderazgo

4.6.1 Jefe inmediato persona motivante, creativa.

Tabla 11. Jefe inmediato persona motivante, creativa.

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		
	5,00		
	5,99		

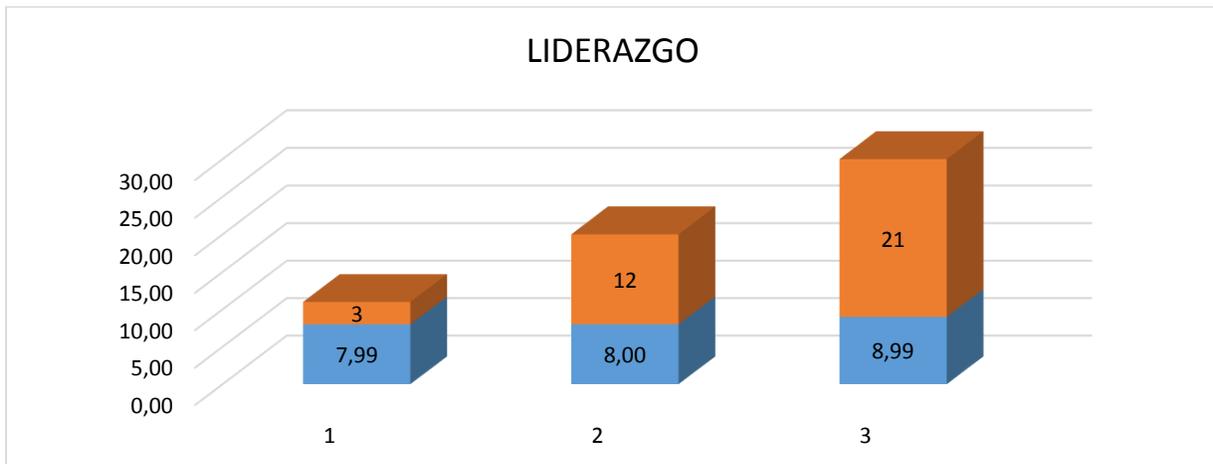
Fuente. Autores

Tabla 11. (Continuación)

Aceptable	6,00	3	6%
	7,99		
Bueno	8,00	12	69%
	8,99	21	
Muy bueno	9,00	12	25%

Fuente. Autores

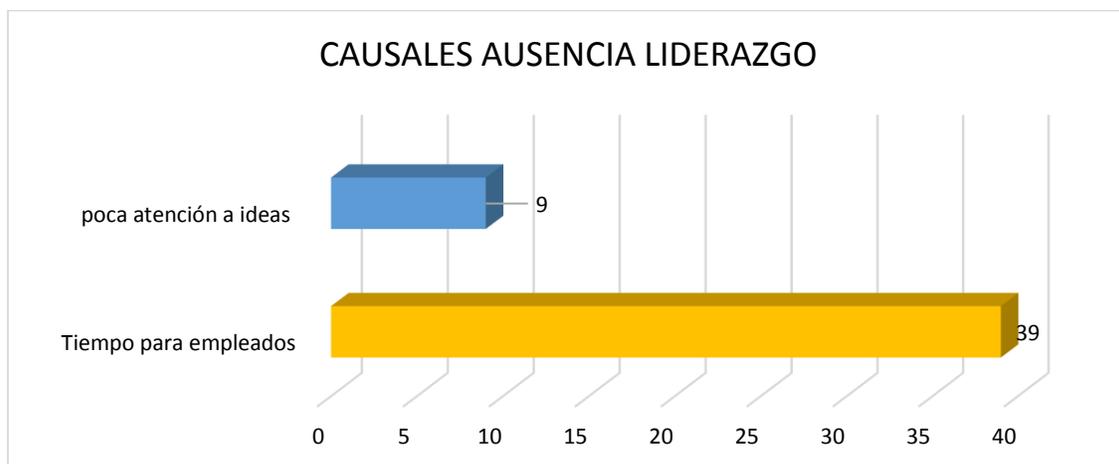
Figura 17. Jefe inmediato persona motivante, creativa



Fuente. Autores

Calculando el promedio simple, la calificación es buena, por lo que un 69% así lo argumenta.

Figura 18. Causales por las que considera ausencia de liderazgo



Fuente. Autores

Consideran ausencia de liderazgo dado que 39 personas encuestadas contestaron que dedica poco tiempo a los empleados, mientras que 9 de ellas dice poca atención.

4.7 Toma de decisiones

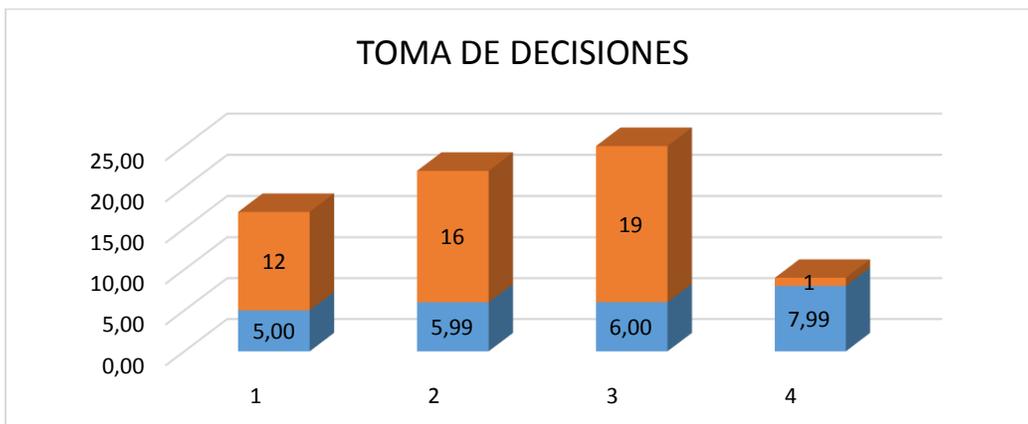
4.7.1 Toma de decisiones para alcanzar la misión y los objetivos.

Tabla 12. Toma de decisiones

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		58%
	5,00	12	
	5,99	16	
Aceptable	6,00	19	42%
	7,99	1	
Bueno	8,00		
	8,99		
Muy bueno	9,00		

Fuente. Autores

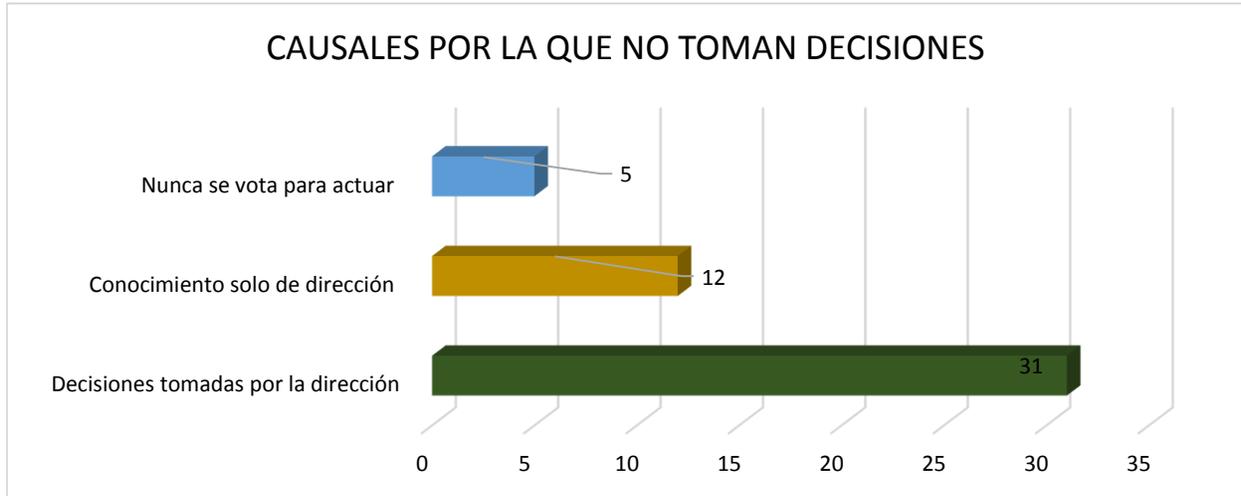
Figura 19. Toma de decisiones



Fuente. Autores

Con el cálculo del promedio simple la calificación es mala.

Figura 20. Causales de la falta de toma de decisiones



Fuente. Autores

Las causales por las cuales no se toman las decisiones de manera participativa es porque por política de la organización estas son tomadas desde la dirección por lo tanto 31 personas así lo manifestaron y 12 contestaron que el conocimiento solo lo tiene la dirección, y 5 contestaron que nunca se vota.

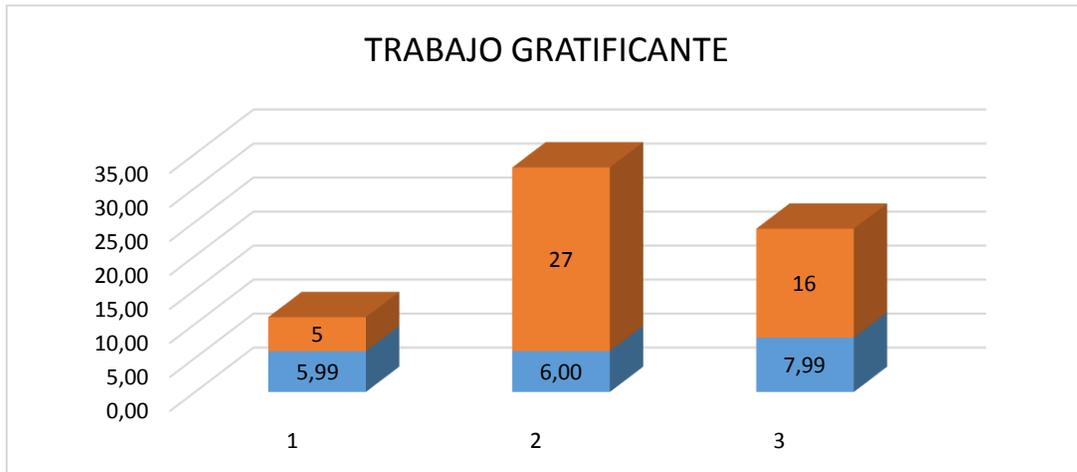
4.8 Trabajo gratificante

Tabla 13. Ubicación en puesto que le gusta

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		10%
	5,00		
	5,99	5	
Aceptable	6,00	27	90%
	7,99	16	
Bueno	8,00		
	8,99		
Muy bueno	9,00		

Fuente. Autores

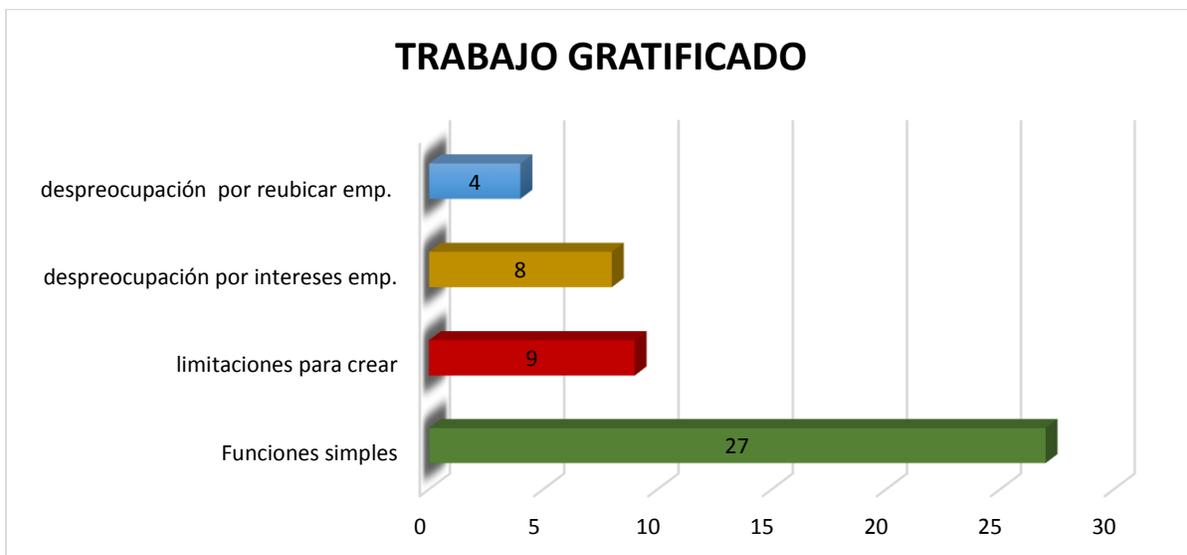
Figura 21. Ubicación en puesto que le gusta



Fuente. Autores

Según los estudios y el análisis realizado, el promedio simple arroja que el trabajo gratificante es aceptable.

Figura 22. Causales en el trabajo gratificado



Fuente. Autores

Respecto al trabajo gratificado, 27 personas contestaron que no se siente gratificado porque las funciones que desarrolla son muy simples, seguida de 9 que argumenta limitaciones para crear ideas.

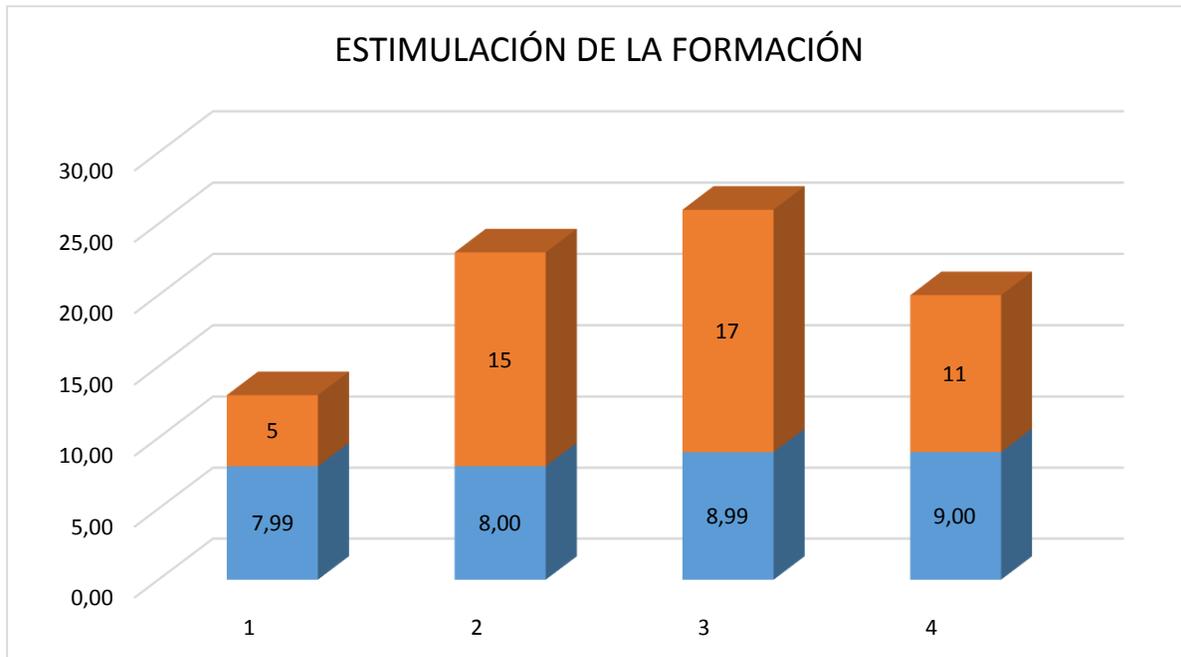
4.9 Desarrollo personal

Tabla 14. Estimulación de la formación

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		
	5,00		
	5,99		
Aceptable	6,00		10%
	7,99	5	
Bueno	8,00	15	67%
	8,99	17	
Muy bueno	9,00	11	23%

Fuente. Autores

Figura 23. Estimulación de la formación



Fuente. Autores

Una vez analizados los datos se calcula el promedio simple y se obtiene como calificación buena, con algunos lunares moderados es decir de calificación aceptable.

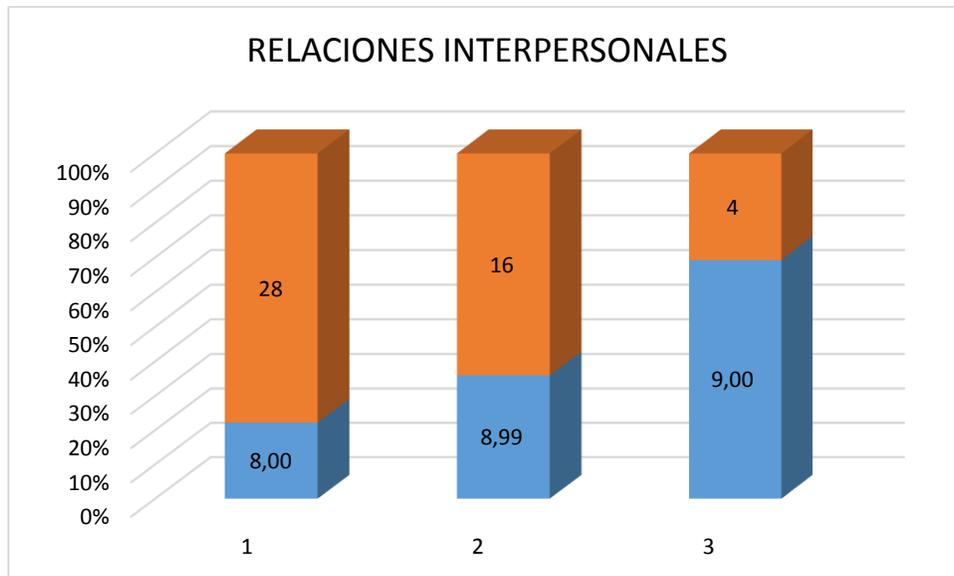
4.10 Relaciones interpersonales

Tabla 15. Relaciones interpersonales

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		
	5,00		
	5,99		
Aceptable	6,00		
	7,99		
Bueno	8,00	28	92%
	8,99	16	
Muy bueno	9,00	4	8%

Fuente. Autores

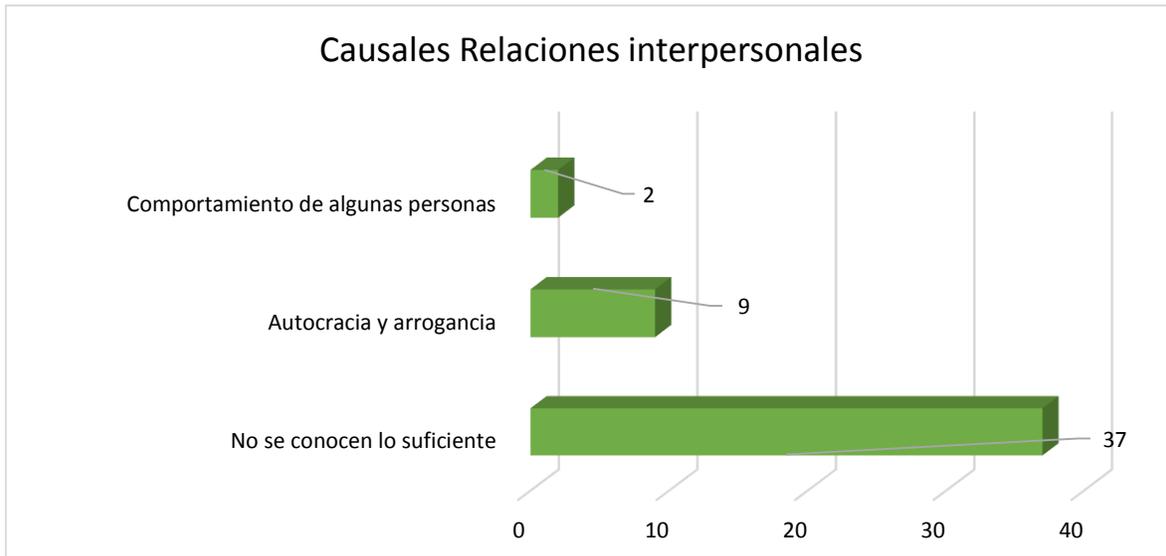
Figura 24. Relaciones interpersonales



Fuente. Autores

Haciendo uso del cálculo del promedio simple, se define que las relaciones interpersonales son buenas.

Figura 25. Causales en el manejo de las relaciones interpersonales



Fuente. Autores

En cuanto a las causales relevantes de las difíciles relaciones interpersonales, 37 de los encuestados contestaron que no se conocen lo suficiente, seguido de 9 que argumentaron que había autocracia y arrogancia.

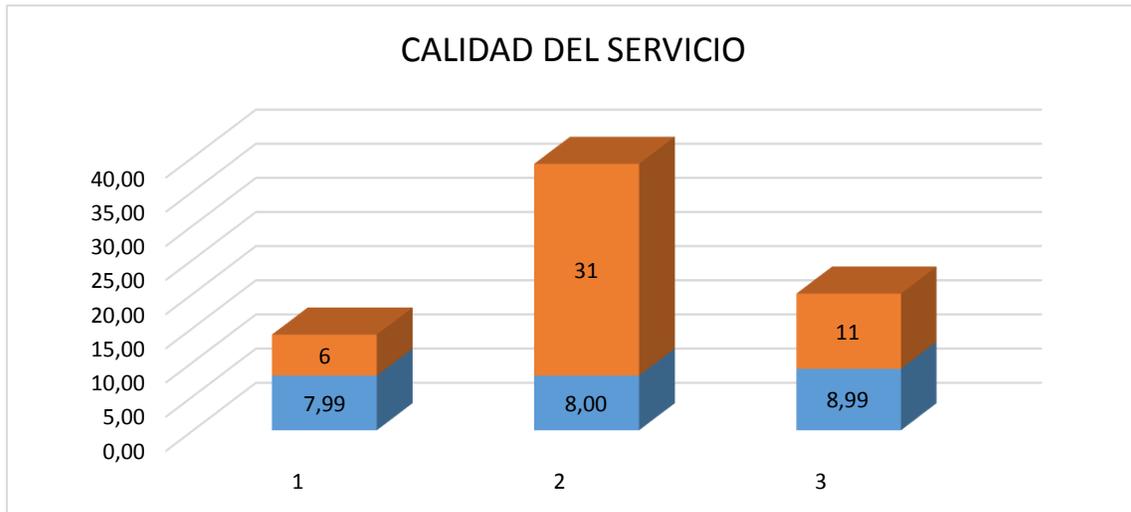
4.11 Calidad del servicio al cliente interno

Tabla 16. Calidad del servicio

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		
	5,00		
	5,99		
Aceptable	6,00		12%
	7,99	6	
Bueno	8,00	31	88%
	8,99	11	
Muy bueno	9,00		

Fuente. Autores

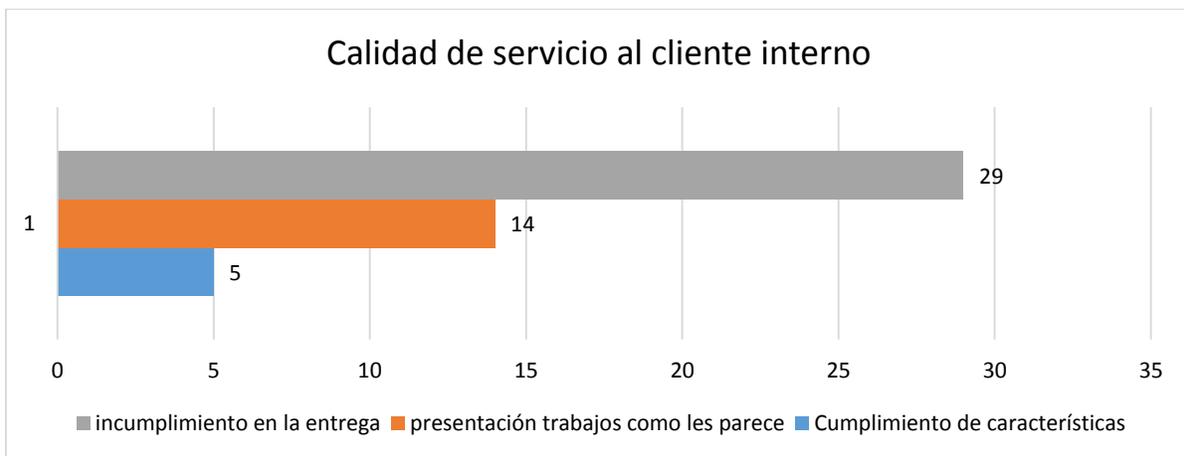
Figura 26. Calidad del servicio



Fuente. Autores

Según la gráfica anterior, y calculando el promedio simple, la calificación de la calidad del servicio es buena.

Figura 27. Calidad del servicio al cliente interno



Fuente. Autores

Cada uno de los empleados de la empresa tiene deberes para con clientes, directivos y los mismos compañeros, al preguntárseles sobre la calidad del servicio 29 de los encuestados contestó que hay incumplimiento en la entrega, seguido de 14 que dijo son trabajos presentados como les parece y tan solo 5 de ellos argumentó que no hay cumplimiento de las características.

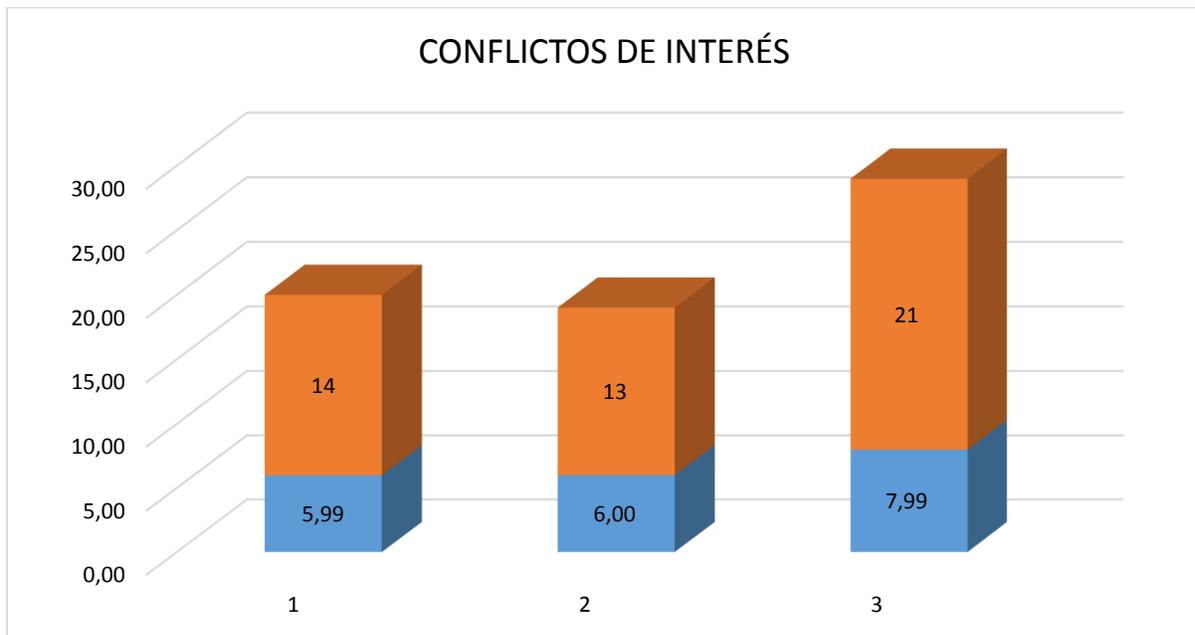
4.12 Conflictos de interés

Tabla 17. Conflictos de interés

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		31%
	5,00		
	5,99	14	
Aceptable	6,00	13	69%
	7,99	21	
Bueno	8,00		
	8,99		
Muy bueno	9,00		

Fuente. Autores

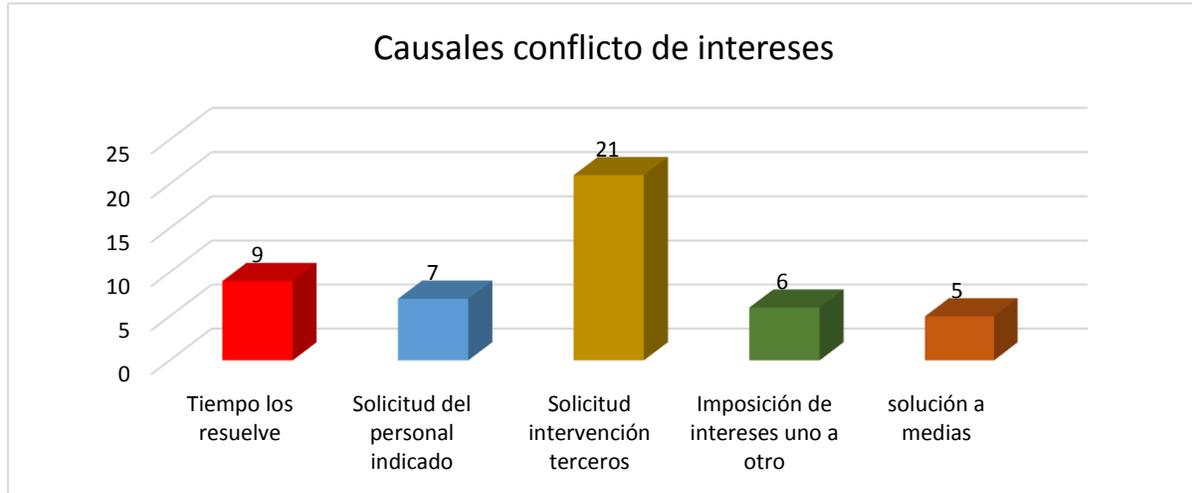
Figura 28. Conflictos de interés



Fuente. Autores

Calculando el promedio simple, la calificación dada al concepto de conflicto de interés para la empresa evaluada es aceptable.

Figura 29. Causales de conflictos de interés



Fuente. Autores

Las soluciones a los conflictos se realizan teniendo en cuenta la intervención de terceras personas (21), de esa manera se genera mayor confianza

4.13 Libertad de expresión

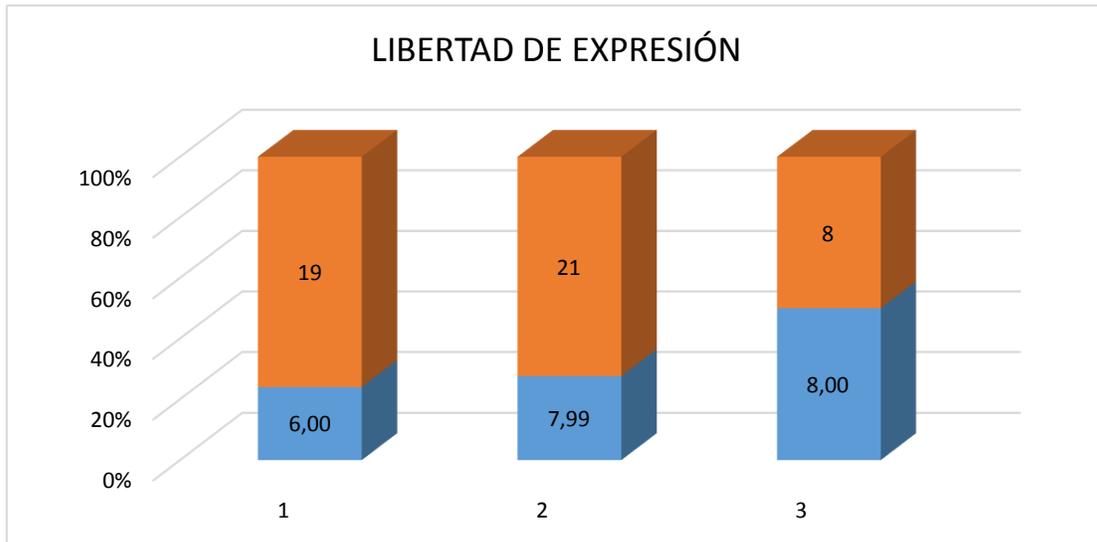
Tabla 18. Libertad de expresión

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		
	5,00		
	5,99		
Aceptable	6,00	19	83%
	7,99	21	
Bueno	8,00	8	17%
	8,99		
Muy bueno	9,00		

Fuente. Autores

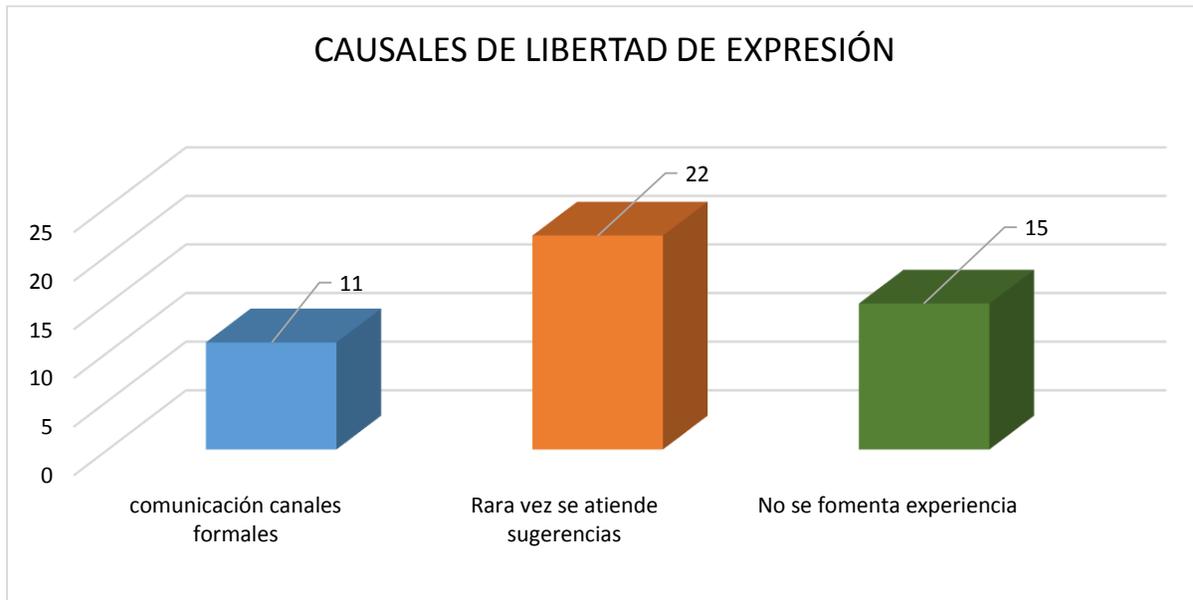
Calculando el promedio simple, se puede evaluar que la calificación en libertad de expresión es aceptable, de esta manera se observa en la siguiente gráfica:

Figura 30. Libertad de expresión



Fuente. Autores

Figura 31. Causales de libertad de expresión



Fuente. Autores

En lo que tiene relación con la libertad de expresión los motivos que la obstaculizan tienen que ver con las atenciones a los procesos comunicacionales porque 22 de las personas encuestadas contestó que rara vez se le atiende sugerencias, seguido de 11 que argumentan no existen canales formales.

4.14 Estabilidad laboral

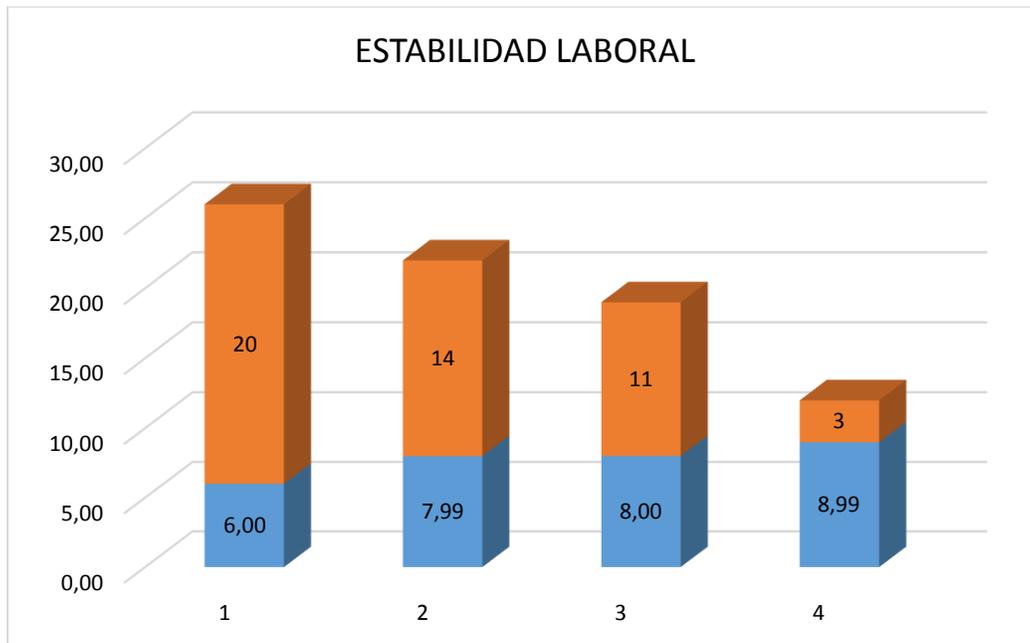
Tabla 19. Estabilidad laboral

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		
	5,00		
	5,99		
Aceptable	6,00	20	71%
	7,99	14	
Bueno	8,00	11	29%
	8,99	3	
Muy bueno	9,00		

Fuente. Autores

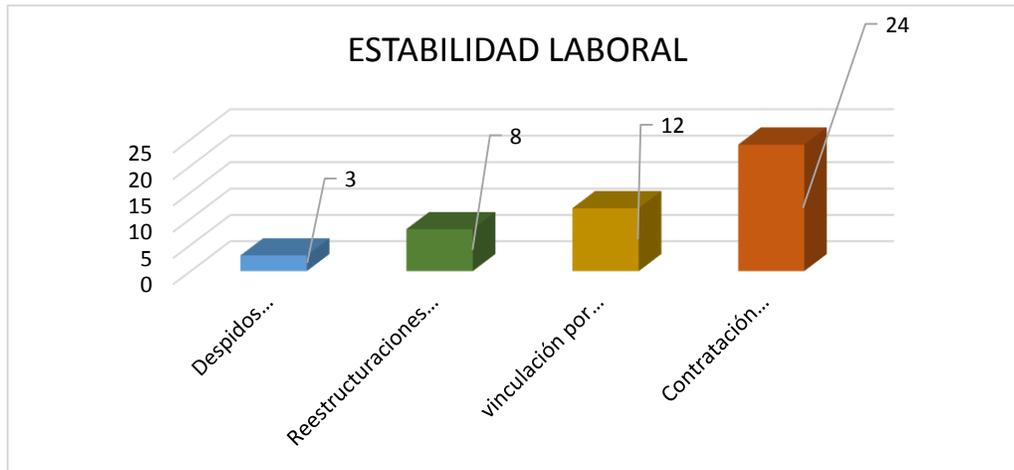
Calculando el promedio simple, se halló que la estabilidad laboral de la empresa RAYOS X DEL HUILA es aceptable.

Figura 32. Estabilidad laboral



Fuente. Autores

Figura 33. Causas estabilidad laboral



Fuente. Autores

La principal variable que prima en la obstaculización estable en los cargos se debe a la contratación de temporales, ya que 24 personas de las encuestadas así lo contestaron.

4.15 Reconocimiento

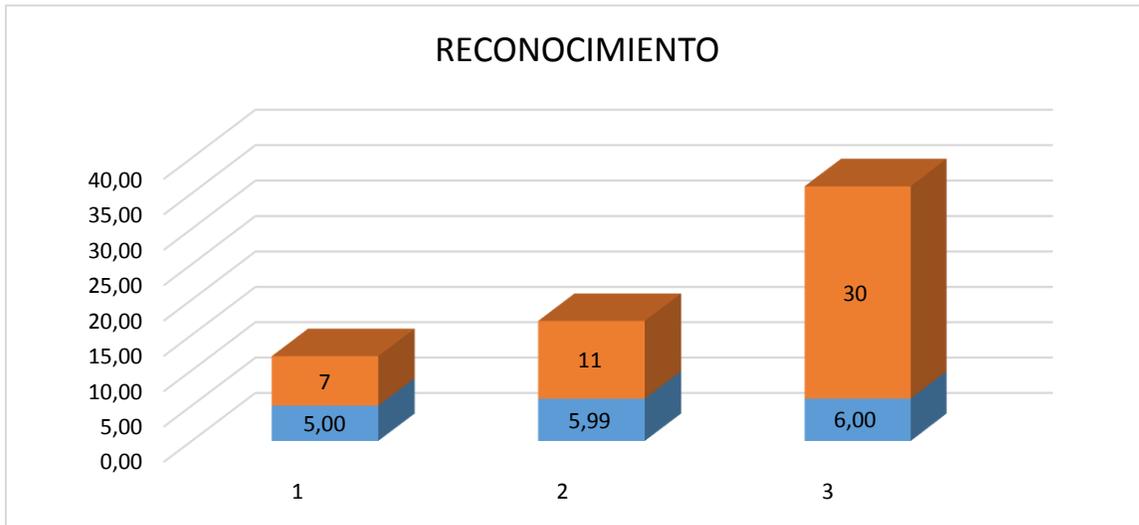
Tabla 20. Reconocimiento

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		37%
	5,00	7	
	5,99	11	
Aceptable	6,00	30	63%
	7,99		
Bueno	8,00		
	8,99		
Muy bueno	9,00		

Fuente. Autores

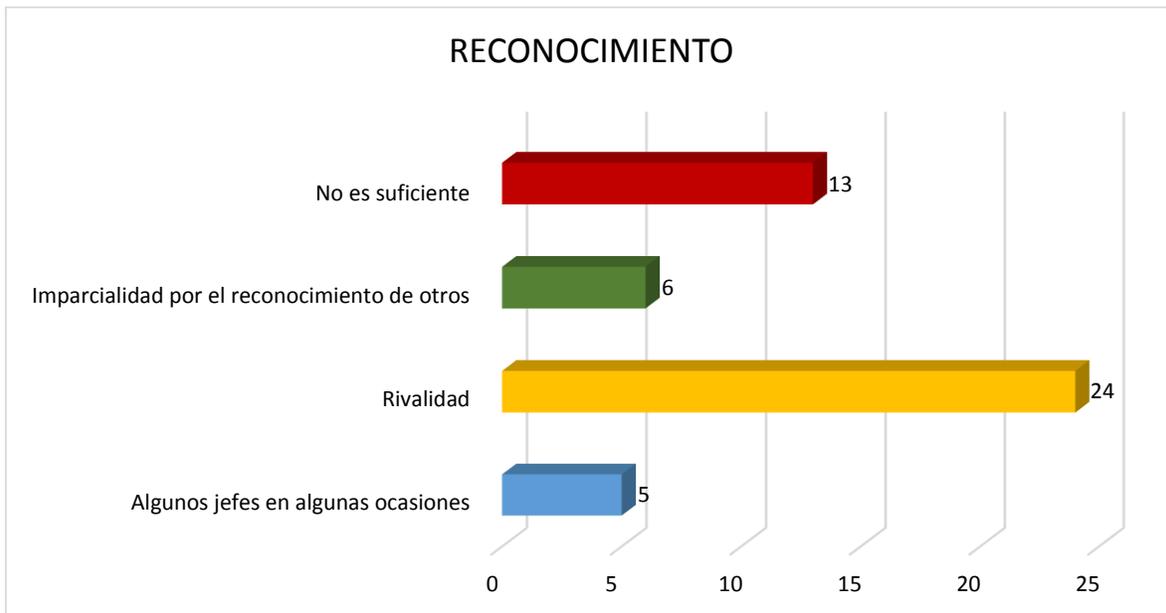
Calculando el promedio simple se pudo establecer que el reconocimiento es aceptable.

Figura 34. Reconocimiento



Fuente. Autores

Figura 35. Causales reconocimiento



Fuente. Autores

El reconocimiento es otro de los factores que incide directamente sobre el clima organizacional, por lo tanto 24 personas de las encuestadas dice que la rivalidad es uno de los principales causales seguido a la argumentación que establece no es suficiente es muy poco el establecido por la empresa.

4.16 Salario

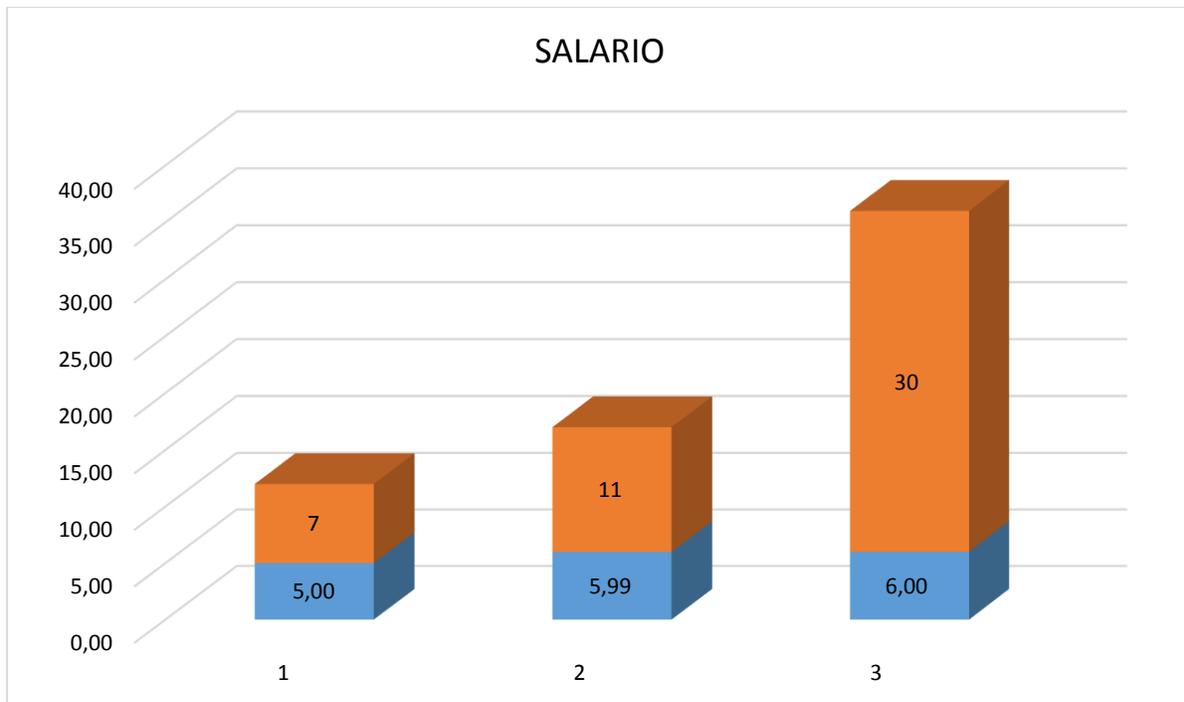
Tabla 21. Salario

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		37%
	5,00	7	
	5,99	11	
Aceptable	6,00	30	63%
	7,99		
Bueno	8,00		
	8,99		
Muy bueno	9,00		

Fuente. Autores

Una vez realizado el promedio simple, se determinó que el salario es aceptable.

Figura 36. Salario



Fuente. Autores

Figura 37. Causales por los cuales se argumenta del salario justo



Fuente. Autores

En lo que respecta a los salarios, 23 personas consideran que están por debajo de lo establecido, seguido de 11 que argumentaron no era justa la asignación, 6 que está por debajo del costo de vida y 4 que deben mejorar y se sostienen porque no hay más

4.17 Normas y reglamentos.

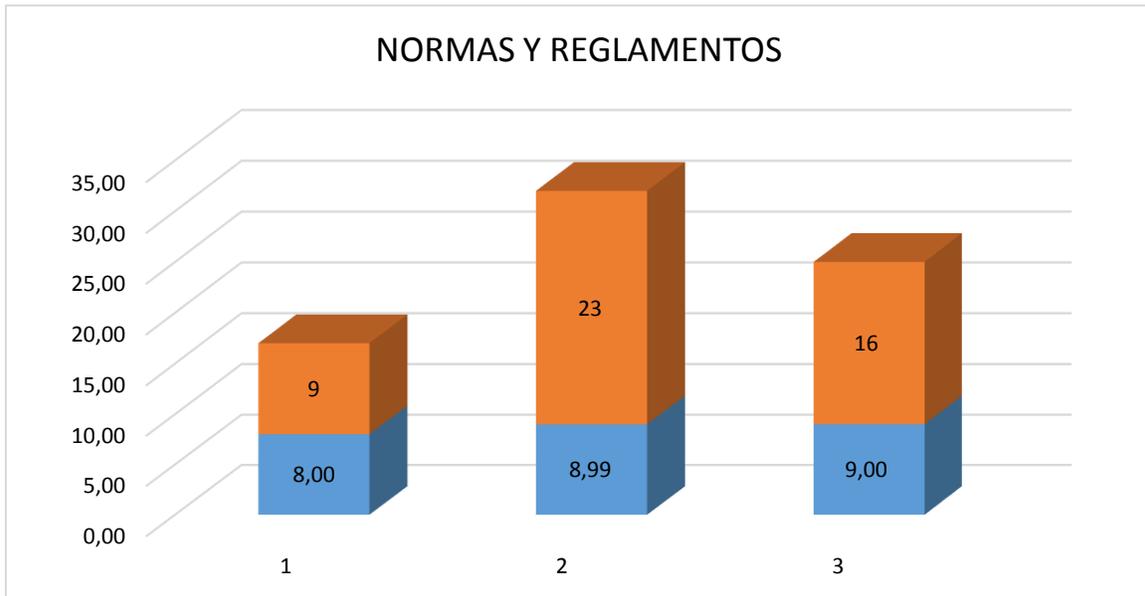
Tabla 22. Normas y reglamentos

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		
	5,00		
	5,99		
Aceptable	6,00		
	7,99		
Bueno	8,00	9	67%
	8,99	23	
Muy bueno	9,00	16	33%

Fuente. Autores

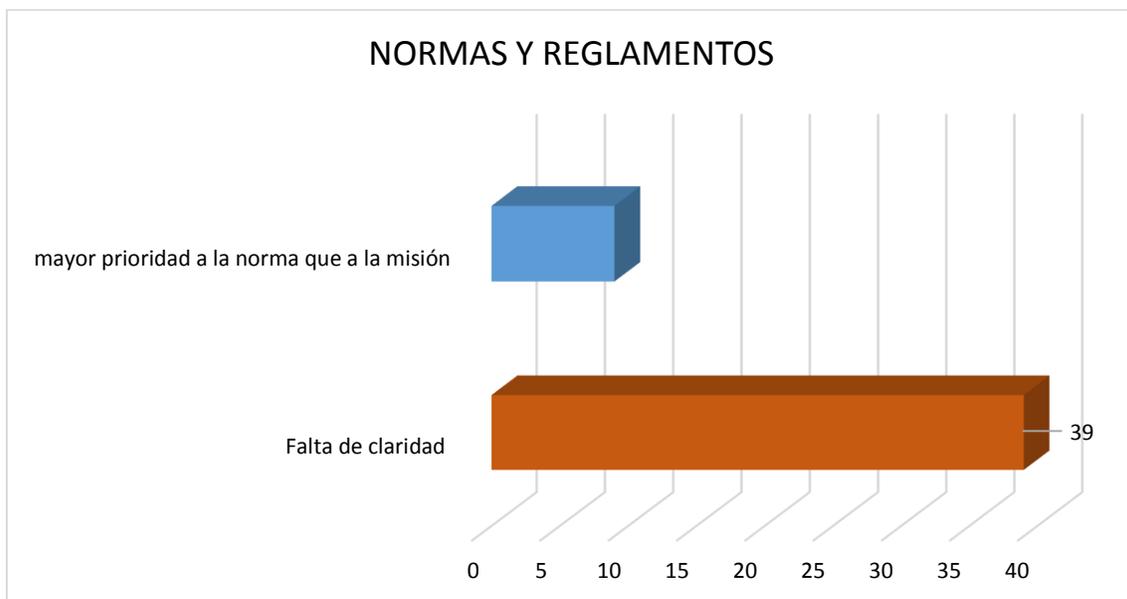
Calculando el promedio simple, se establece que las normas y los reglamentos son buenos.

Figura 38. Normas y reglamentos



Fuente. Autores

Figura 39. Causales por las que no se cree en las normas y reglamentos



Fuente. Autores

En cuanto a lo que tiene relación con las normas y los reglamentos 39 empleados encuestados contestó que es por falta de claridad, seguido de que argumenta se le da priorización a la norma que a la misión.

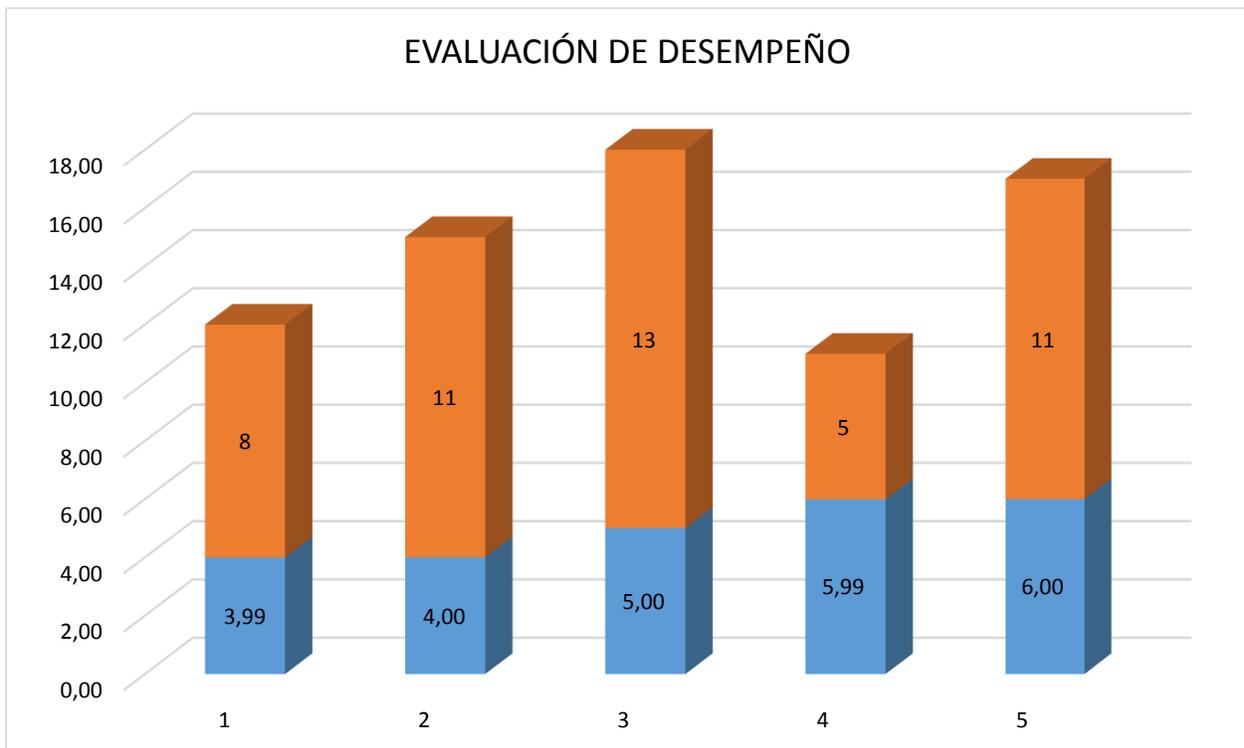
4.18 Evaluación de desempeño

Tabla 23. Evaluación de desempeño

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99	8	
Malo	4,00	11	
	5,00	13	
	5,99	5	
Aceptable	6,00	11	
	7,99		
Bueno	8,00		
	8,99		
Muy bueno	9,00		

Fuente. Autores

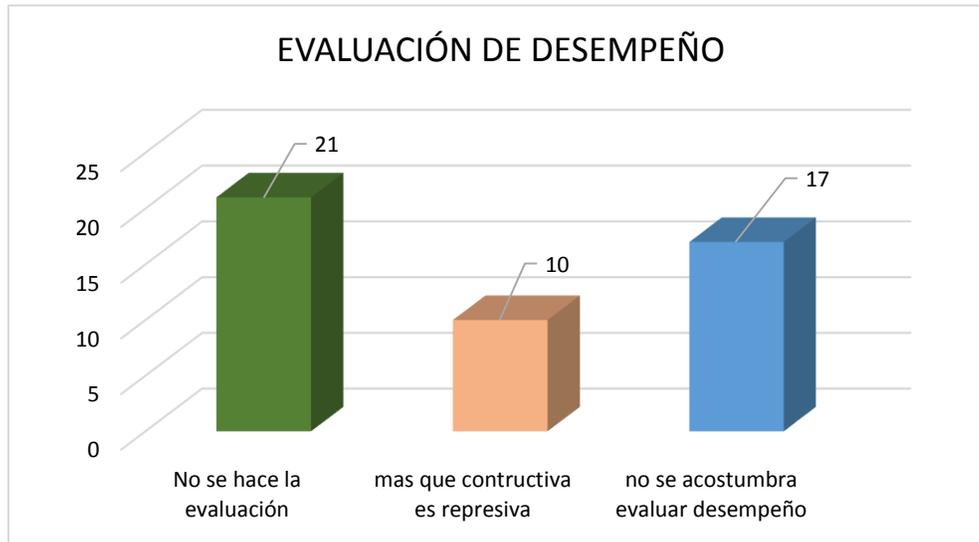
Figura 40. Evaluación de desempeño



Fuente. Autores

Calculando el promedio simple se determinó que la evaluación de desempeño es mala.

Figura 41. Causales de evaluación de desempeño



Fuente. Autores

Es importante que un empleado se sienta valorado para que se auto cuestione su labor, pero en RAYOS X DEL HUILA no se llevan a cabo estos procesos, 21 de los empleados así lo confirmaron, seguido de 17 que argumentaron que no se acostumbra porque no hay políticas de evaluación.

4.19 Comunicación y retroalimentación

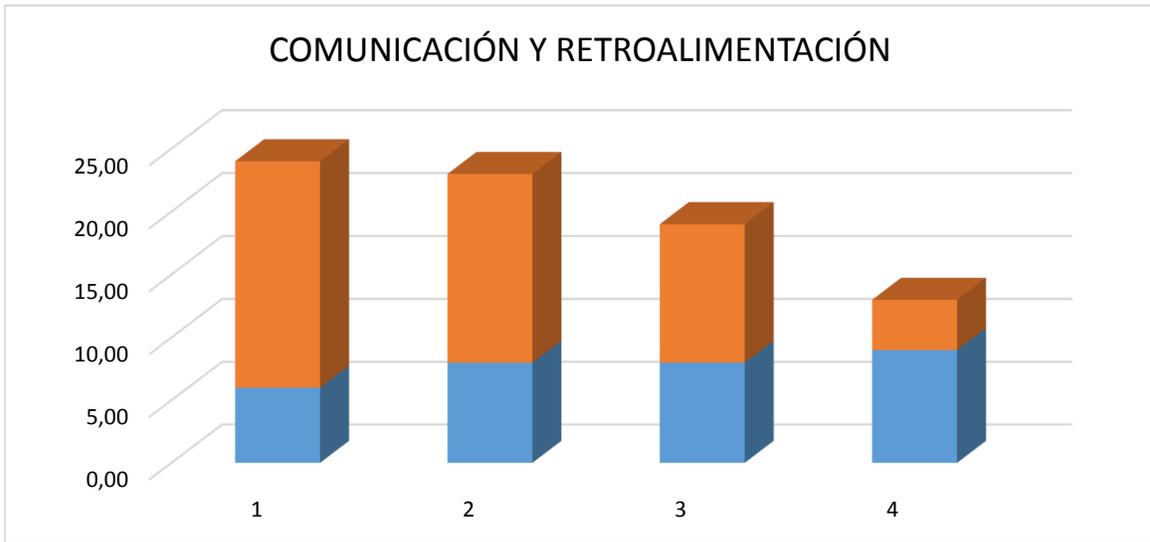
Tabla 24. Comunicación y retroalimentación

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		
	5,00		
	5,99		
Aceptable	6,00	18	69%
	7,99	15	
Bueno	8,00	11	31%
	8,99	4	
Muy bueno	9,00		

Fuente. Autores

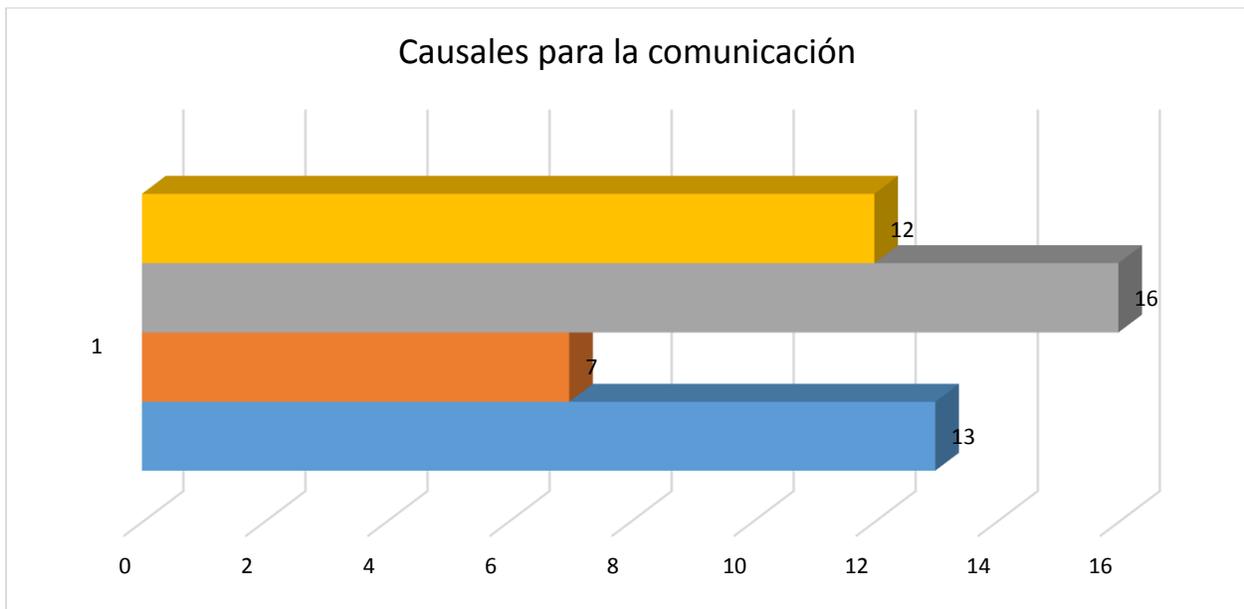
Calculando el promedio simple, se tiene que la comunicación y retroalimentación es aceptable.

Figura 42. Comunicación y retroalimentación



Fuente. Autores

Figura 43. Causales de comunicación



Fuente. Autores

Se argumenta que la comunicación es deficiente porque los jefes lo oyen y no los escuchan, no se ven los procesos de mejora en este sentido, siendo que 12 personas dicen recibir órdenes desde arriba y no hay respuestas oportunas a las preguntas.

4.20 Selección e inducción

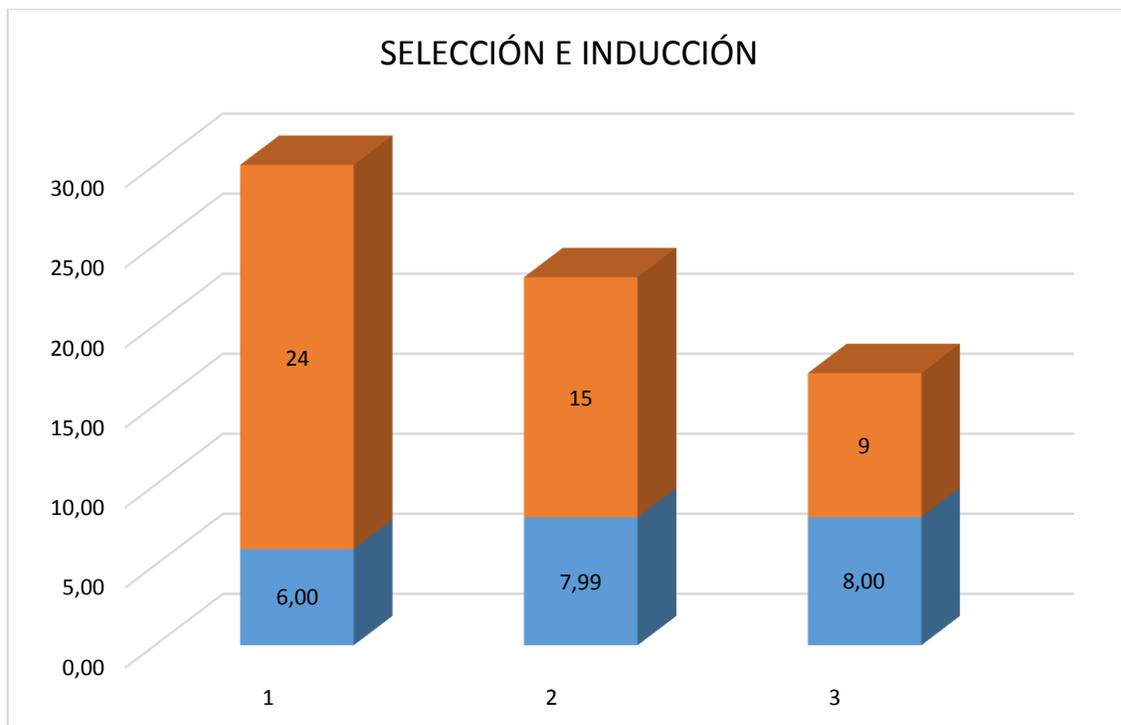
Tabla 25. Selección e inducción

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		
	5,00		
	5,99		
Aceptable	6,00	24	81%
	7,99	15	
Bueno	8,00	9	19%
	8,99		
Muy bueno	9,00		

Fuente. Autores

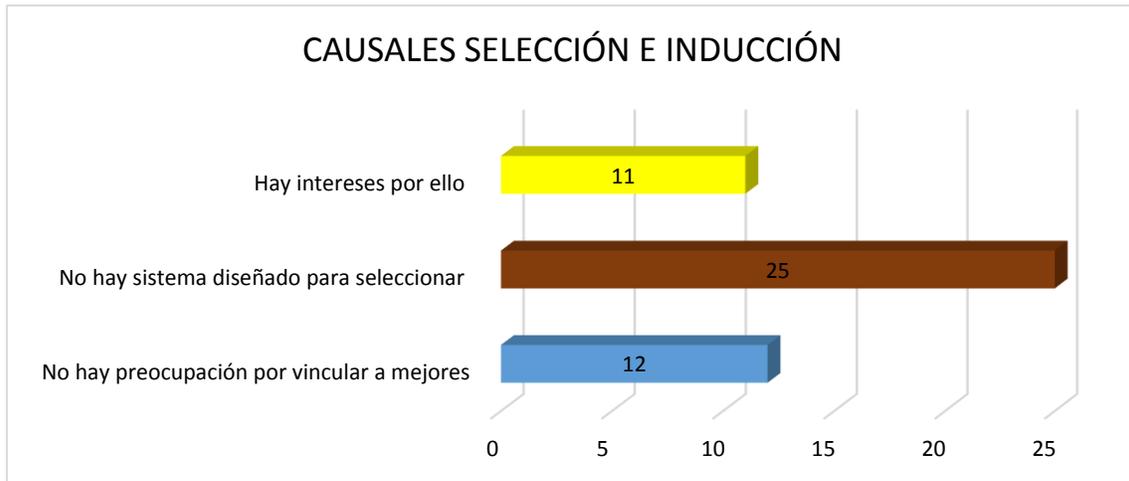
Calculando el promedio simple, se obtuvo que la selección e inducción es aceptable.

Figura 44. Selección e inducción



Fuente. Autores

Figura 45. Causas para la selección e inducción



Fuente. Autores

En cuanto a la clase de selección e inducción 25 personas contestaron que la empresa RAYOS X DEL HUILA no utiliza este sistema, y 12 contestaron que no había preocupación por vincular personas mejores.

4.21 Imagen de la organización

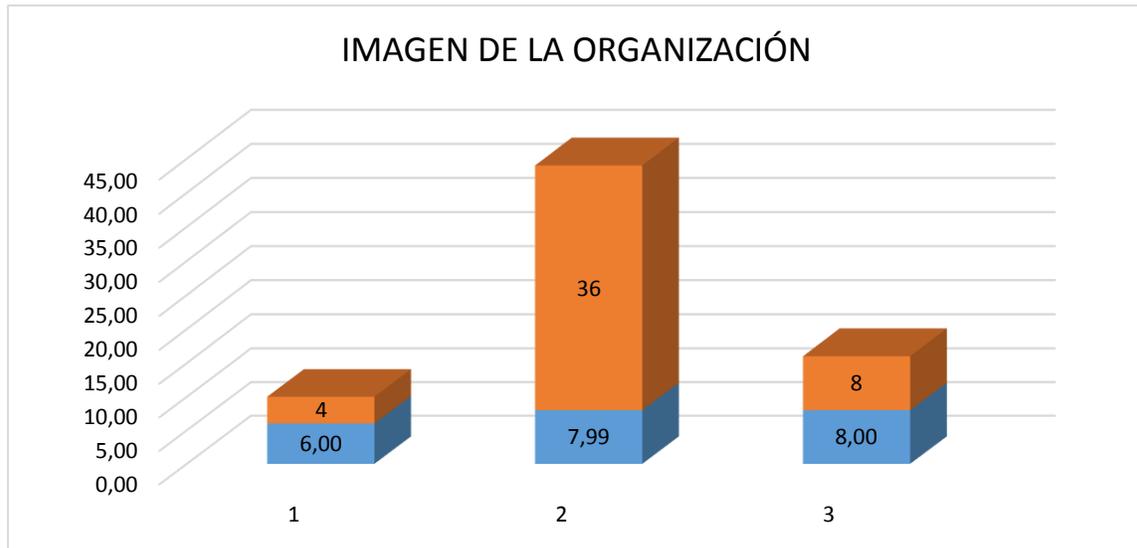
Tabla 26. Identidad o imagen

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		
	5,00		
	5,99		
Aceptable	6,00	4	83%
	7,99	36	
Bueno	8,00	8	17%
	8,99		
Muy bueno	9,00		

Fuente. Autores

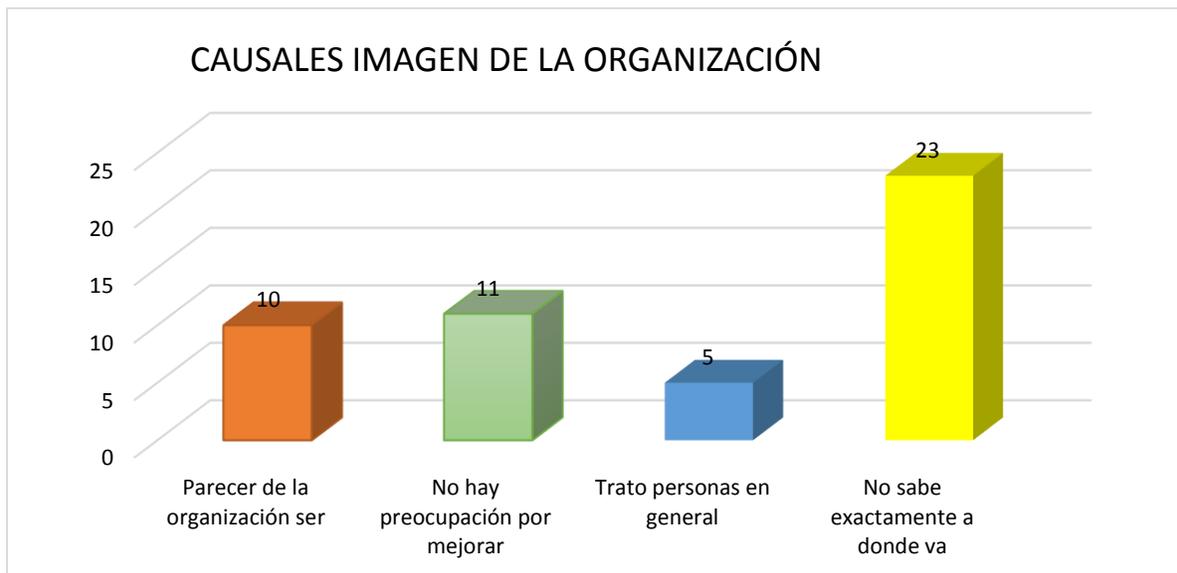
Según el promedio simple calculado, la imagen e identidad corporativa es aceptable.

Figura 46. Identidad o imagen



Fuente. Autores

Figura 47. Causales imagen de la organización



Fuente. Autores

En cuanto a los causales de la imagen de la organización 21 personas encuestadas no saben a dónde van, 11 contestaron que no hay preocupación por mejorar y 10 argumentaron que son pareceres únicamente de la organización.

4.22 Celebraciones y ceremonias

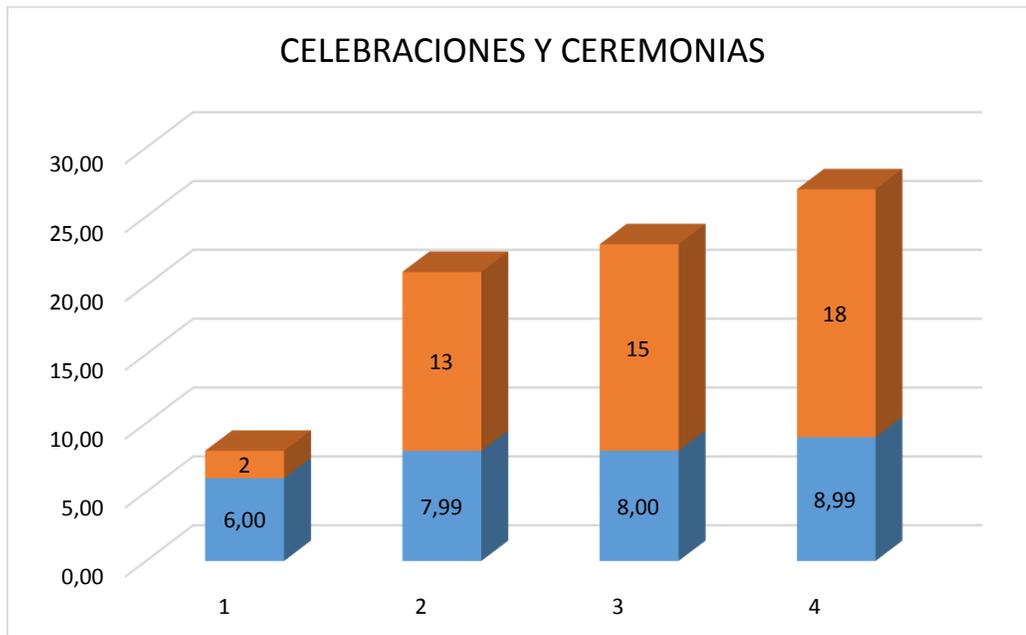
Tabla 27. Celebraciones y ceremonias

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		
	5,00		
	5,99		
Aceptable	6,00	2	31%
	7,99	13	
Bueno	8,00	15	69%
	8,99	18	
Muy bueno	9,00		

Fuente. Autores

Según el promedio simple la calificación para celebraciones y ceremonias es buena.

Figura 48. Celebraciones y ceremonias



Fuente. Autores

Figura 49. Causas celebraciones y ceremonias



Fuente. Autores

En cuanto a las celebraciones y ceremonias, 24 personas contestaron que solo se realizan en grupo y esporádicamente, mientras que 11 contestan que pasan desapercibidamente.

4.23 Grupos informales y uso de tiempo libre

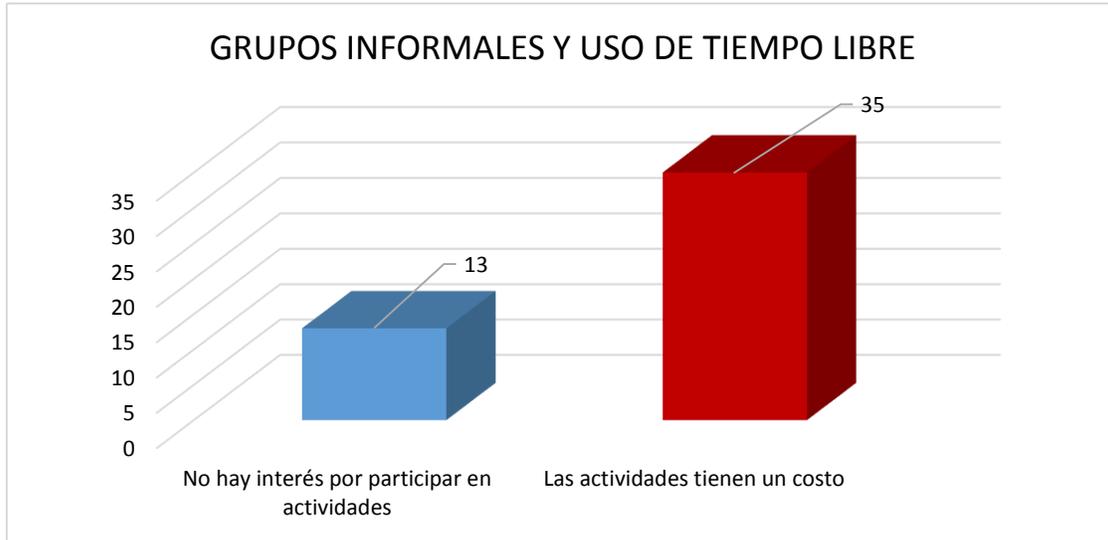
Tabla 28. Grupos informales

.Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		
	5,00		
	5,99		
Aceptable	6,00	4	25%
	7,99	8	
Bueno	8,00	19	75%
	8,99	17	
Muy bueno	9,00		

Fuente. Autores

Calculando el promedio simple, se obtuvo una calificación de buena para grupos informales y uso de tiempo libre.

Figura 50. Causales para grupos informales y tiempo libre



Fuente. Autores

En lo que respecta a la organización de grupos información 35 de las encuestadas contestaron que esta clase de actividades tienen un costo adicional, mientras que 13 contestaron que no hay interés.

4.24 Valores

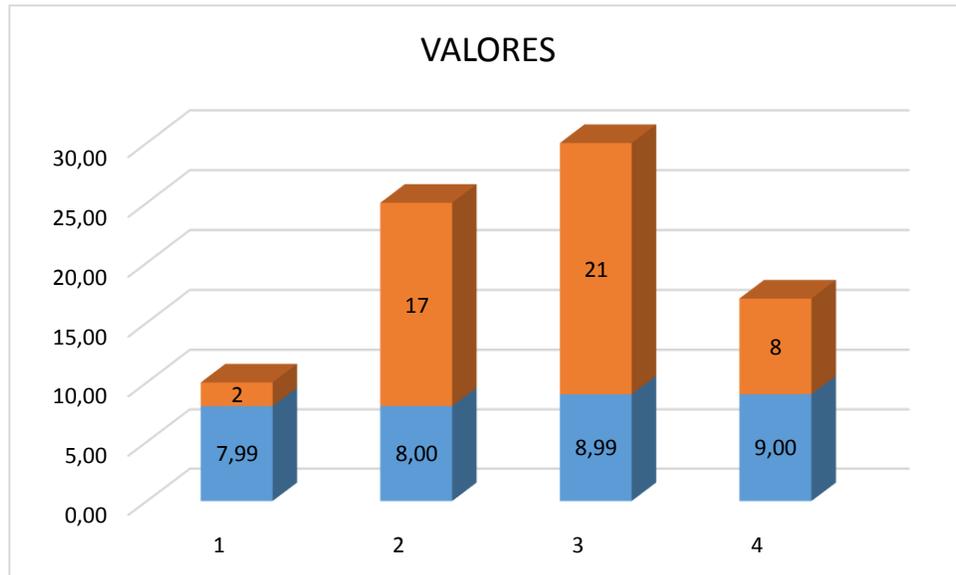
Tabla 29. Valores

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		
	5,00		
	5,99		
Aceptable	6,00		4 %
	7,99	2	
Bueno	8,00	17	79%
	8,99	21	
Muy bueno	9,00	8	17%

Fuente. Autores

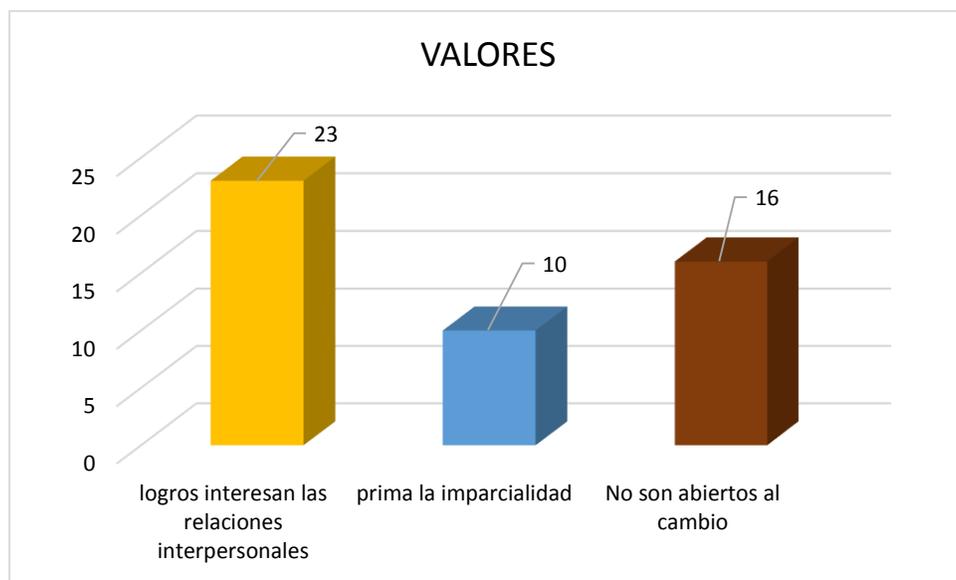
El promedio simple calculado nos arrojó para la evaluación de valores que es una empresa buena en valores.

Figura 51. Valores



Fuente. Autores

Figura 52. Causales valores



Fuente. Autores

En cuanto a las causales no presencias de los valores en la organización, 23 de los empleados encuestados contestó que porque los logros interesan las relaciones interpersonales, 16 contestaron que no son abiertos al cambio y 10 que prima la imparcialidad

4.25 Multiculturalismo

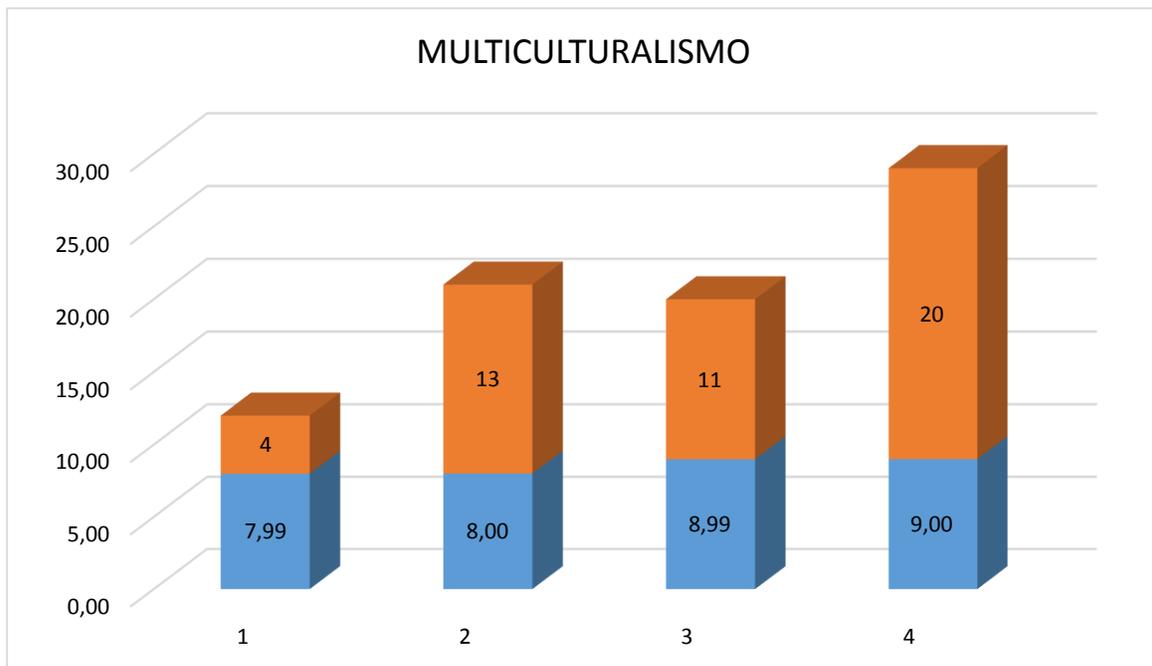
Tabla 30. Multiculturalismo

Pésimo	0,00		
	1,00		
	2,00		
	3,99		
Malo	4,00		
	5,00		
	5,99		
Aceptable	6,00		8%
	7,99	4	
Bueno	8,00	13	50%
	8,99	11	
Muy bueno	9,00	20	42%

Fuente. Autores

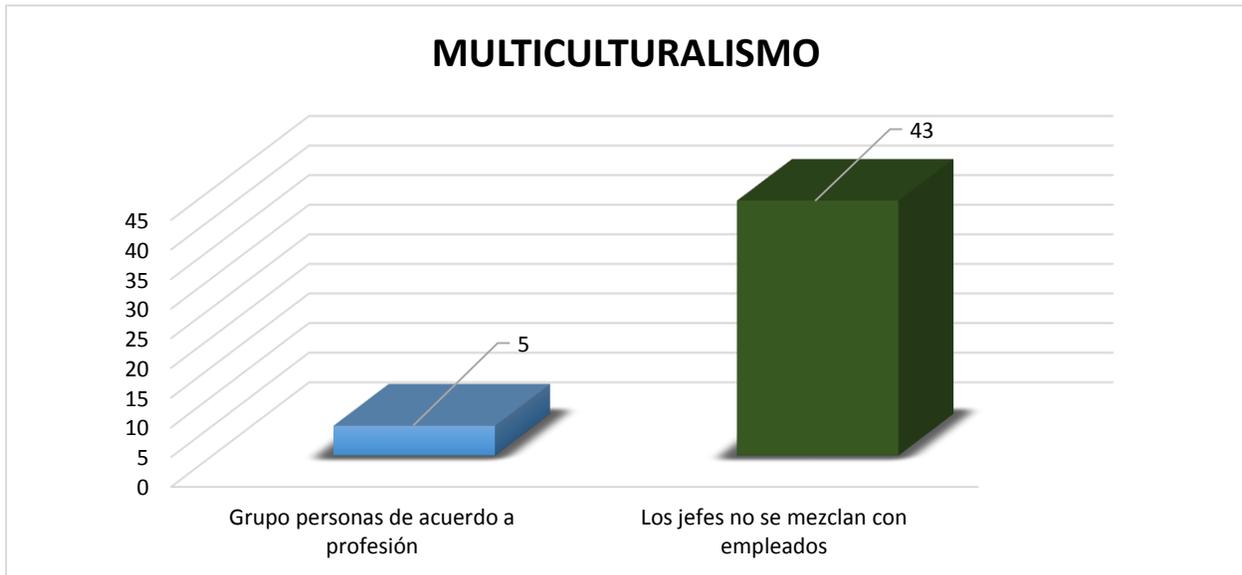
El promedio simple calculado nos arrojó para la evaluación de multiculturalismo que es una empresa muy buena.

Figura 53. Multiculturalismo



Fuente. Autores

Figura 54. Causales multiculturalismo



Fuente. Autores

Respecto a los causales que se consideran que existen multiculturalismo, 43 personas encuestadas dentro de la organización contestaron que hay diferencias y no se mezclan los jefes con los empleados, y 5 argumentaron que hay grupos de profesiones.

4.26 Alternativas de solución

Con el fin de generar soluciones a los problemas que se vienen presentando en la empresa Rayos X del Huila S.A.S, a continuación se presentan las opiniones que para uno de los casos de análisis se proponen y que describen de manera particular e individual alternativas de solución a las mismas.

Para dar cumplimiento al objetivo tres de este proyecto, se toma una a una cada respuesta y en un análisis aparte, se establecen comentarios de manera individual o agrupada para los mismos tomando como base la tabla en Excel que se describe como anexo donde se analizan las respuestas y las alternativas de solución para cada uno de los ítem presentados, siendo los de mayor importancia los descritos en el marco del Holismo y sinergia y salario para los cuales hubo mayor variedad de soluciones, con características descritas a continuación.

- **Holismo y sinergia:** la mayor parte de los empleados consideran las estrategias de capacitación e integración como las de mejor alternativa de solución, con el fin de evitar conflictos y entrar a solucionar a través de estrategias de diálogo para integrar más al personal no solo de las mismas áreas sino también de las diferentes áreas, por lo que recomiendan realizar actividades lúdicas, deportivas y recreativas para disminuir los brotes de conflicto e intereses.
- **Salarios:** A esta variable se le analizaron otras que tienen incidencia directa como el liderazgo, el trabajo gratificante, la estabilidad laboral, reconocimiento, evaluación de desempeño, sobre los cuales se debe establecer formas metódicas para la aplicación, a fin de comprometer cada vez a los empleados y hacer más efectivos y productivos los procesos.
- **Normas y regulaciones:** Se constituyó en una de las variables que menos contestaron porque no la entendieron, pero que al explicárselas contestaron solo algunos que la publicación es la mejor forma de darlas a conocer.

Medición y plan de mejoramiento del clima organizacional de la empresa Rayos X del Huila, en la ciudad de Neiva

Tabla 31. Respuestas y alternativas de solución

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
No	PROX INSTRUMENTAL	ESTRUCTURA ORGANICA	PARTICIPACION	INST. E ELEMENTOS	HOLISMO Y ENERGIA	LIBERACION	TOMA DE DECISIONES	TRABAJO PARTICIPANTE	DESARROLLO PERSONAL	RELACIONES INTERSECT.	CALIDAD DEL SERVIDO	CONFLICTO INTERESES	LIBERTAD DE EXPRESION	ESTABILIDAD LABORAL	RECONOCIMIENTO	SALARIO	NORMAS Y REGULACIONES	EVALUACION DESEMPEÑO	COMUNICACION Y METR.	SELECCION Y MOVILIDAD	IDENTIDAD Y ENAÑEN	CELEBRACIONES Y CEREBAL	GRUPOS INFORMALES	VALORES	MULTICULTURALISMO
1	Colocar mejor sitio	No sabe	Dar mas oportunidades	Cambiar equipos	Estrategias de integración	Charlas	Decisiones integrales	Asignar recursos	Premiar constantemente	Con lúdicas empresariales	Atención personalizada	Sistema de comunicación	Con boletines	Rotando cargos	trabamientos	Plan de estímulo	No responde	aplicando el modelo	Con notas de información	Diseño de cargos	Mejorara	Dinámicas de grupo	no contesto	Manual de ética	Plan de integración
2	Planear ubicación	Reducir estructura	no se puede	Actualizar equipos	Talleres de integración	Talleres	Con lúdicas empresariales	Asignar recursos	Premiar constantemente	Con lúdicas empresariales	Atención personalizada	Sistema de comunicación	Con boletines	Rotando cargos	trabamientos	Plan de estímulo	No responde	aplicando el modelo	Con notas de información	Diseño de cargos	Mejorara	Dinámicas de grupo	no contesto	Manual de ética	Plan de integración
3	Publicidad	agregar tareas	Toma de decisiones flexibles	Mejorar tecnología	Charlas e inducciones	Dinámicas de grupo	Conjuntas	Estímulos de beneficio	Crear beneficios conjuntas	integrar áreas	Citas presas	Directora comunicación	Con notas de información	asientos salariales	bonificaciones	salarios adecuados	No responde	aplicando el modelo	contando	Diseñando cargos	Formar valores	No sabe	no contesto	Exaltación	Integraciones
4	Mejorarlo	No contesta	Opinión abierta	Adecuar logística distribución	Mecanismos de integración	Selección de líderes	Integrales	Escalas de ascensos	Ascensos sin estudio	No sabe	Motivación a personal	Talleres	Escrito y reportando	salarios sueltos	Primas y cesantías	bonificaciones	No sabe	por cada área y cargo	Con recomendaciones	Métodos de selección	Mejorara	No sabe	en fiestas especiales	Reconocimiento	No responde
5	No contesta	Diseñar estrategias	Dar mas oportunidades	Alineación de contratación eq	Motivación para grupos	Contribuir organización	Talleres	Estímulos de beneficio	hacer para estudios	Haciendo actividades	Charlas	charlas de comunicación	con charlas y capacitacion	pagos oportunos	Primas y cesantías	bonificaciones	No sabe	Organizando el modelo	buizin de sugerencias	Organizando capacitaciones	Formar valores	integrando más los jétes	con celebraciones	mes se realiza un año	No responde
6	No contesta	No sabe	no se puede	Cambiar equipos	Recreaciones con rituales	llegr los líderes	Viajes de reconocimiento	Beneficio familiar	reconocer el saber	Recreaciones	capacitaciones	juegos y dinámicas	Con recomendaciones	con educación	salarios adecuados	pagos oportunos	en carpeta	Organizando factores	No sabe	dando a conocer filosofía	Reforzando	participando en tab	fiestas de su padre	Conjongo de eventos	No contesta
7	No sabe	Mejorar estilo de mando	no se puede	Modificar áreas	Integración grupos familiares	Estar pendientes	libre expresión	Mejora puestos trabajo	Capacitaciones	Viajeros	Educación	charlas de 5 minutos con	buizin de sugerencias	Apoyando el estudio	salarios adecuados	portafolio	Diseñando el modelo	Publicando en cartela	haciendo diagrama flujo	plantearle logg mejor	Con juegos	integrando a área	Manual de ética	No responde	
8	No sabe	Organizar planeamiento org	no se puede	No contesta	trabajo en equipo	Guiar los procesos	socializar	Rotar por cargo	vincular a otros disciplinas	Dinámicas de grupo	Seminarios de calidad	integrando	No sabe	Contribuyendo saber	no contesto	Comunicar los	con sugerencias	mejorando puestos	diseñar estrategias integrales	Con deporte	integrando la empresa	Manual de ética	Uniendo grupos y áreas		
9	No contesta	estabilizar tareas	no se puede	Crear zonas comunes	Diseño de talleres	Generar sinergia grupos	Línea de ideas	diseñar líneas de bonificac.	reconocer puestos	Mejorando con charlas	Conferencias de calidad	Deliberando	Publicando en cartela	pagos puntuales	plan ascensos	no contesto	atendiendo	realizando conograma	con buizin de sugerencias	Organizando capacitaciones	colores vivos	Organizando actividades	Celebraciones y festejos	manual de convivencia	Integraciones
10	No contesta	redistribuir funciones	no se puede	Redistribuir espacios	Monitor	integrar grupos	mejoramiento opinion	Premios	socializar actividades	No sabe	Buizin de sugerencias	Desarrollando talleres	con sugerencias	pagos y demás	cartela informativa	plan ascensos	comunicarlas	explicando el modelo	No sabe	Programando medios	Buena letra pero sin imag.	Programación deportiva	empleado del mes	No responde	
11	No contesta	Menos tareas	no se puede	logica	Mejorar esquemas integ.	Dinámicas de grupo	socializar	líneas de reconocimiento	realizar premiación mes	No sabe	Charlas	con buizin de sugerencias	Promocionando	en boletines informativos	cartela informativa	en carpeta individual	Explicando actividades	No sabe	Plan de medios	no tiene color	Sabados deportivos	Programación deportiva	Manual de ética	No responde	
12	Reagr vitalidad	Reconocer el cargo y funci	Opinión abierta	Cambiar equipos	Talleres de integración	charlas de liderazgo	Integrales	Estudios	reconocer el labor	integrando más los jétes	Estrategias de calidad	actuando soluciones	No sabe	Pilas y promociones	con reconocimiento público	en boletines informativos	No responde	Mejorando por áreas	Con boletines	Diseñando estímulos	Mejorara	Con juegos	Programación deportiva	Manual de ética	No responde
13	lugar paradas	No contesta	Línea de ideas	Espacios y áreas de trabajo	Animaciones	Alineación con otras empresas	Talleres para toma de dec	reconocimiento	agregar todos los recursos	participando en todo	Análisis y diagnósticos	No sabe	Siendo bien	asientos salariales	con reconocimiento público	No responde	Rotando por áreas	Escrito y reportando	Organizando carpeta	Reforzando	Con lúdicas empresariales	no contesto	manual de convivencia	Integraciones	
14	Diseñar publicidad	No contesta	Premir opiniones	Diagramas de recorrid	Talleres	Línea de ideas	No sabe	saberes adecuados	Con juegos	plantando programas	Desarrollando simuladores	Con boletines	con buen tono	bonificaciones	asientos salariales	No responde	realizando por áreas	Escrito y reportando	Atendiendo personal	Reforzando	Con esquemas lúdicos	no contesto	empleado del mes	Integraciones	
15	Difundir imagen	Flexibilidad	no se puede	Línea de recorri	Actividades semanales	Conferencias por cargo	charlas y conersaciones	No sabe	financiar la abogacía	Con deporte	Mejorando al personal	Juegos de intereses	Escrito y reportando	Con amor	plan de promoción	bonificaciones	publicandolos	Realizando en conjunto	Procesos de reducción	Formulr nuevas estrategias	reconociendo	no contesto	Manual de ética	No responde	
16	Reorganizar	No contesta	no se puede	Mapa de procesos diferente	Viaje en grupo	Símpoos de liderazgo	Opiniones	Bienestar laboral	Incluir en todas las áreas	Organizando actividades	Fidelización al personal	Soluciones y charlas	Escrito y reportando	Solidaridad y cooperación	becas	plan de promoción	publicandolos	para cada cargo	Con estrategias de control	Con perfiles	Mejorando	Deportes	Manual de ética	No contesta	
17	No es importante para m	No contesta	no se puede	Logística de recorrid	Trazar esquemas integrales	Caracterizar al líder de área	Opiniones programadas	Estímulos económicos	Desarrollar áreas recursos	Rotando en los puestos	Talleres	contando	Promociones	con becas educativas	becas	publicandolos	No responde	Audiendo	Organizando carpeta	Cambiando	Organizando componentes	Celebraciones y festejos	manual de convivencia	Integraciones	
18	Mejorar comunicación	Menos tareas en un cargo	No sabe	Mejorar distribución	hacer recreaciones	Selección de líderes	No contesta	Sabados deportivos	Seleccionando para mejorar	Seminarios	Con estrategias de control	Denunciando	Con estrategias de control	ascensos	alcancas para recepción	con becas educativas	con carpeta	Denunciando	Con diseño perfiles	Reforzando	No responde	Completados	empleado del mes	solidaridad y cooperación	
19	Reubicar	Limitar funciones	Planificar	Ubicar equipos en cada cargo	Cuentos y grupos	Mostrar líderes	Línea de ideas	No contesta	Fortalecer estudio	Con juegos	Fidelizar por la labor	conferencias	Audiendo	ascenso laboral	viajes de reconocimiento	no contesto	con portafolio	No responde	Estrategias difusión	Organizando carpeta	no tiene color	celebrando cumpleaños	para festejar e integrar	Conjongo de eventos	No responde
20	TV y boletines	Inducción de proceso	No son tan fáciles	Cambiar equipos	hacer eventos	Socializaciones	No sabe	Reconocimiento	Consultar eventos académ	Con lúdicas empresariales	no sabe	charlas	Denunciando	con bonificaciones	recreación / turismo	con integraciones	con lúdicos	No responde	Escrito y reportando	con métodos favorables	Formar valores	haciendo eventos	Integración	mes a mes un año	Uniendo grupos
21	Publicidad	Reagr Proceso	Dar mayor oportunidad	Asignar elementos propios	grupos motivacionales	Retrolimentación	Línea de ideas	Talleres de trabajo	Capacitaciones	Con esquemas lúdicos	No responde	capacitaciones	Combinando y comunicando	con pago de horas extras	con integraciones	no responde	con blog	Publicaciones en Medios	Formar valores	no contesto	Formar valores	no contesto	Manual de ética	Integraciones	
22	Viz a voz	Hacer planea organización	contribuir con ideas	Cambiar área de elementos	logicaizar grupos recreativos	bande de integración	socializar	Reconocimiento salarial	seminarios	reconociendo	No responde	Soluciones y charlas	Comunicando	recompensas y bonificacio	bonificaciones	estímulos salariales	No responde	blog empresarial	Viz a voz	Cambiando	organizando recreaciones	Celebraciones y festejos	Manual de ética	estímulos recreativo	
23	Planear en ubicación	Eliminar los mandos más	pedir opiniones a emplead	Mejorar espacios	socializar actividades	seminarios	Integrales	Escudos	Integraciones por áreas	Jugando	No responde	talleres de comunicación	Denunciando	Solidaridad y cooperación	estímulos salariales	agradecimientos	No responde	Por áreas	diseñando pagos web	En cartela empresarial	Mejorar el estilo	Comandando cumpleaños	Usando tarjetas	Manual de ética	Uniendo áreas
24	Difundirlos corporativa	Estabilizar controles direct	No sabe	Mapa de procesos	Reforzar zonas motivación	charlas	Compartir	Escuchar permanentemente	Integraciones interempres	Organizando componentes	No sabe	Juegos de intereses	con buizin de sugerencias	Creación fondo mutuo	recreando	no contesto	No responde	Según los niveles	Viz a voz	Diseñar formas formales	comemorando	no contesto	manual de convivencia	Uniendo estímulos	
25	comunicar	Reducir la estructura	Generar opiniones	Diseñar líneas de recorri	Integrar equipos trabajo	talleres	Opinión abierta	Buscar	No sabe	No responde	Con asistencia	Dinámicas de grupo	Con estrategias de control	Solidaridad y cooperación	con buenos salarios	no contesto	no contesto	para escala salarial	No sabe	Viz a voz	Estrategias de imagen	reconociendo los días	no contesto	empleado del mes	estrategias de integración
26	Mejorar	Más sencilla distribución	Hacer línea de opiniones	Crear espacios	Mejorar integración	ideas de liderazgo	No responde	No contesta	Con estrategias	con actividades	Con información boletines	talleres	Audiendo	ascensos	subsidios	rotando funciones	Para mejorar	No contesta	Viz a voz	Imagen corporal	enfocando	no contesto	Manual de ética	No responde	
27	Ubicación planeada	Planificar procesos	Formarse conjuntamente	estrategias lógicas	Charlas e inducciones	Charlas e inducciones	No responde	Reconocimiento salarial	Dando bases	Informando en cartela	seminarios	Denunciando	Denunciando	bonificaciones	aportes a vivienda	horas extras	comunicarlas	Para ascender	No sabe	planes radiales	Cambiar colores	celebrando cumpleaños	Celebraciones y festejos	Manual de ética	No contesta
28	Mejor ubicación	Hacer proceso	No sabe	Esquemas diferentes	Seminarios	deconocimiento funciones	charlas y conersaciones	impulso y estímulos	Acordiendo	Dinámicas de grupo	Motivando al cliente	conferencias	Escrito y reportando	pagar horas extras	Plan de recepción	bonificaciones	en cartela empresarial	No sabe	Estrategias difusión	Viz a voz	Mejorara	Reconociendo	Completados	manual de convivencia	No responde
29	A través de pendones	Crear mayores áreas	Distribuir el mando	Diseñar logística	envia a personal a capacit	deconocimiento tareas	de las líneas autor	gradificación económica	Apoyando bienestar	Deliberando	Estrategias de calidad	charlas	Escrito y reportando	pagar puntual	recompensas	no contesto	Por áreas	Comunicando	promoción y publicidad	cartela empresarial	Reforzando	Celebrando días especiales	para festejar e integrar	empleado del mes	con tarjetas deportivas
30	No sabe	Mejorar los mandos	Menos autorarica	Cambiar modulares	dejar conograma activ	Líder por área	No responde	seminarios	Generando empleo	socializando tareas	alcances de servicios	capacitaciones	No sabe	con solidaridad	no contesto	trabados	Por áreas	Estrategias difusión	Perfil de cargos	Reforzando	No responde	Integración	Manual de ética	Uniendo grupos y áreas	
31	Que mejor	Participación y flexibilidad	más distribuida	Establecer áreas elementos	Asociar a clubes de rec-	Castrocinicas de líder	Mejorar toma decisiones	No sabe	Bienestar social	Fomentando la comunicac	Prestación en horarios at	Soluciones y charlas	No contesta	con pago horas extras	no contesto	estímulos salariales	no contesto	No sabe	Por web	Perfil de cargos	Formulr nuevas estrategias	Celebrando días especiales	no contesto	Manual de ética	con grupos
32	lugar pendientes	mejorar procesos	No sabe	Diseñar logística	Estrategias de no	Talleres de liderazgo	Cambiar constantemente	Reconocimiento	Dar bases para estudio	talleres de comunicación	Motivando al cliente	Jugando	No contesta	con bonificaciones	no contesto	salarios adecuados	no contesto	Contando en red	No contesta	Comunicale mejor	Reforzando	no contesto	manual de convivencia	con lúdica y deporte	
33	Es muy técnica	Crear documentos	pedir opiniones a emplead	Mejorar espacios	Mejorar relaciones	Símpoos de liderazgo	mtar puestos de trabajo	Charlas	Compartir con estudio	Talleres de solución conf	Programar y acciones	Con dinámicas de grupo	No sabe	con estímulos	no contesto	horas extras	no contesto	Por profesionalización	Validando en cartela	Perfil de cargos	Cambiando	Reconociendo mensualmente	no contesto	empleado del mes	horas relaciones
34	Con pendientes al ingreso	Crear documentos	No contesta	Dar a cada uno los elementos	Participar en eventos	Dinámicas de grupo	Premiar el buen trabajo	Incentivar con estímulos	comunicación	Favoreciendo social	Con entrevistas	Boletín empresarial	escala salarial	salarios adecuados	variando turnos	en boletines informativos	Permisos	No sabe	cartela empresarial	Reforzando	Partiendo tortas	Con fiestas y reuniones	salarios de convivencia	incentivos	
35	Cartela institucional	Mejorar estructura	No contesta	Actualizar equipos	Organizar componentes	bande de líderes	Línea de ideas	Generar estímulo	Apoyar a estudio	Talleres de comunicación	Cartela del semio	Usando simuladores	Cartela	salarios buenos	pagos oportunos	reconociendo horas extras	no contesto	Organig licencias	Estrategias difusión	cartela empresarial	no tiene color	celebrando cumpleaños	no contesto	Manual de ética	Plan de integración
36	Con pantallas	Nuevas formas de distrib	No sabe	Mejorar espacios	Tarjetas (sábados) recreac	Vídeos de liderazgo	No responde	Dinámicas de motivación	capacitar	Charlas	reconocimiento del público	Con charlas terapéuticas	Boletín empresarial	no contesto	horas extras	no sabe	no contesto	Plan ocasional	Estrategias difusión	Carpeta de puestos	Mejorara	celebrando cumpleaños	no contesto	Manual de ética	Plan de reducción
37	Capacitarlos sustentat	Distribución de mandos	Participar abiertamente	Mucho equipo resp	Compartir gustos	Líderes	Cambiar estilos de liderazgo	Mostrar el trabajo	dar capacitaciones	Talleres	con exaltaciones	Escrito y reportando	no contesto	reconociendo en cartela	no contesto	en cartela empresarial	No contesta	Plan ocasional	Con boletines	Viz a voz	Reforzando	Comunicando mejor	en fechas especiales	No sabe	capacitaciones
38	Difundir	Mejor facilidades	pedir opiniones a emplead	Flexibilidad laboral	Campañas motivacionales	Comemoraciones	Hacer inducciones a ideas	Talleres de trabajo	hacer para estudios	seminarios y conferencias	con rotaciones de cargo	Juegos de intereses	Escrito y reportando	no contesto	felicitando y bonificando	no contesto	en cartela empresarial	Plan de bonificaciones	con periódico empresarial	No contesta	Reforzando	Dando tarjetas agradecim	Su padre y diciembre	manual de convivencia	Desarrollando al atleta
39	Estrategias personalment	Importar funciones	Carpe diem	Poco espacios	días de celebración	exaltaciones	No responde	Charlas	Apoyar a estudio	Talleres lúdicos	Menos notas	No sabe	No contesta	no contesto	pagos oportunos	Horarios	no contesto	Comunicando	con cartelas	cartela empresarial	Formulr nuevas estrategias	Facilidades de recitación	Mes de valores	Uniendo todos los grupos	
40	No sabe	Delagar funciones	Se alienta a diálogo	Agrupamiento de equipos	Esquemas de rotación pes	Conferencias por cargo	Talleres	Charlas	Charlas	Menos cargos y tareas	charlas	No sabe	No contesta	estímulos y capacitaciones	solidaridad	horas extras	no contesto	Reconociendo	con blog	Viz a voz	comunicale mejor	en fechas especiales	Comjongo de eventos	participando más participo	
41	No contesta	No contesta	no se puede	Falta adecuación espacios	Talleres de integración	Seminario semestral	Conferencias	Combinaciones represent	ayudar a vivienda	Reuniones permanentes	Volar a la labor emprendida	No responde	No sabe	Con incentivos	cooperación	recargos	no contesto	comunicando	no contesto	Para mejorar	Cambiando	compartiendo fechas	Pasos y viajes	Conjongo de eventos	usando estímulos
42	No sabe	Mejorar información	Plantear más	Logística de distribución	Charlas e inducciones	Talleres	Símpoos toma decisio	Mejorar escala salarial	con beneficios educativos	Celebrando fechas	Conforzar a actitud	Con juegos	No contesta	escala salarial	pagos oportunos	no contesto	No sabe	Difusión	Organizando plan mejor	Reforzando	con fechas compartiendo	no contesto	No contesta	Fortaleciendo lazos	
43	No contesta	Mejorar tecnología	No contesta	Mejorar tecnología	Programas y planes acción	Charlas	Programas y planes acción	Charlas	Eficaz en el trabajo	con recreación	con simulador diálogo	No contesta	con recreación	ascensos	plan salarial	recreos nocturnos y demás	no contesto	Reconociendo	Diseñando cartela	Por internet	no tiene color	Días de solidaridad	no contesto	Viajar por mes	integrando áreas
44	Impunitos	Compartir decisiones	No contesta	espacios amplios	Alineación con clubes	Acciones motivantes	integrar áreas	Buenas prácticas trabajo	Fomentando el estudio	Actividades de integración	Objetivos de mejoramiento	Dramatizaciones y teatro	No sabe	con pagos puntuales	agradando horas extras	con aumentos	publicandolos	Para convivir	diseñando pagos web	Por internet	Monitoreo en diferentes med	celebrando cumpleaños	no contesto	Reconocimiento	No responde
45	Difundirlos corporativa	hacer clara toma decisiones	hacer clara toma decisiones	Cambiar equipos	Comité de bienestar	Rotación de liderazgo	Opinar libremente	No sabe	garantizar la buena acción	No sabe	actividades deportivas	Seguir el trabajo	con juegos y dinámicas	ascensos	Según el trabajo	no contesto	Por bonificaciones	Fortaleciendo blogs	No contesta	Comunicale mejor	Reforzando	con fiestas y reuniones	salarios de convivencia	reconociendo	
46	Impunitos	mejorar distribución	Agregar áreas	Emetidos más nuevos	Escala participativa	Diseñar conogramas	Con escalas de desarrollo	Realizar tareas de desarrollo	Mostrar acciones	Con escalas de desarrollo	Evaluaciones de desempeño	Deportes	Mejorando comunicaciones	promocionando cargos	no contesto	Exaltando	No contesta	Para ascender	diseñando pagos web	con cartela informativa	Licenciar el mejoramiento	Dando gracias por todo	no contesto	No sabe	Incluyendo todas las áreas
47	Inducir y entrag	sistema de comunicación	Distribuir el mando	áreas especiales	Cartela mejor empleado	realizar tareas de líder	Programación de ideas	Conferencias	Fomento a la educación	talleres deportivas	charlas	Charlas y motivación	Escrito y reportando	Incentivando a escala	no contesto	Evaluación desempeño	no contesto	Rotando áreas de trabajo	Difundición	diseñando perfiles	divorciar mejor	Festajando todo			

CAPITULO 5

PLAN DE MEJORAMIENTO

5. PLAN DE MEJORAMIENTO

Se plantea un plan de mejoramiento que vaya acorde con la problemática de mayor incidencia dentro de la organización, por lo tanto el plan de incentivos salariales debe notarse para motivar e incrementar los ingresos de la empresa tal y como se plantea en los siguientes cuadros que describen un plan para la empresa Rayos X del Huila S.A

Tabla 32. Plan de mejoramiento

PLAN DE MEJORAMIENTO																	
OBJETIVO: Mejorar el nivel de satisfacción organizacional en el factor participación																	
ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO												INVERSIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Participación	Desarrollar programas vinculados con el desarrollo efectivo de cada uno de los cargos, en mejora de su nivel productivo y el de la empresa en general para que pueda participar en la toma de decisiones	Proponer actividades vinculadas con el desarrollo permanente de capacitaciones, a fin de demostrar interés por el empleado o colaborador de la empresa.													\$ 1.000.000	Folleto, volantes, boletines de difusión, página web	Jefe de la oficina de Recursos Humanos
Holismo y sinergia	Crear Manuales de funciones y procedimientos, con el fin de mejora y equilibrar la asignación de funciones de una manera equitativa en lo relacionado con los cargos, personas, tiempos y responsabilidades	Difundir los manuales de funciones y procedimientos con el fin de enterar al personal en cada uno de los cargos desarrollados dentro de la Empresa RAYOS X del Huila.													\$ 1.500.000	Teléfono	Jefe de área
TOTAL												\$ 2.500.000					

Fuente. Autores

Tabla 32. (Continuación)

PLAN DE MEJORAMIENTO																		
OBJETIVO: Mejorar el nivel salarial																		
ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO												INVERSIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE	
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
Vienen...													\$ 2.500.000					
Salarios y beneficios (4.71)	Evaluar el sistema de Remuneración y salarios adoptado por la empresa Rayos X del Huila	Crear escalas de evaluación y sistemas de incentivos para mejorar los niveles de satisfacción económica en los empleados de la empresa Rayos X del Huila														\$ 500.000	Vendedor	Jefe de área de recursos humanos
Incentivos y reconocimientos (5.29)	Aplicar una encuesta de satisfacción para cada uno de los empleados	Establecer plan de medios que permita difundir el plan de incentivos y favorezca las labores de efectividad y productividad de la empresa.														\$ 2.000.000		Jefe del área de recursos humanos y de comunicaciones de la Rayos X del Huila
TOTAL																\$ 5.000.000		

Fuente. Autores

Tabla 32. (Continuación)

PLAN DE MEJORAMIENTO									
OBJETIVO: Mejorar el nivel de satisfacción en el factor de trabajo gratificante									
ESTRATEGIAS	TACTICAS	ACTIVIDADES	TIEMPO				INVERSIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE
Total que viene...							\$ 5.000.000		
Dotación de equipos y herramientas de trabajo	Proporcionar los medios y los recursos suficientes para el trabajo eficiente y efectivo en cada uno de los puestos de trabajo	Inventariar inmuebles y equipos a fin de crear responsabilidades a través de los manuales de procedimientos y funciones	■	■	■	■	■	Correo	Jefe de área
		Asignar un manual de operaciones para cada uno de los equipos que maneje el cargo.							comunicaciones
		Valorar el inventario de las pertenencias asignadas en el cargo de trabajo					\$5000.000	Teléfono	
TOTAL							\$ 10.000.000		

Fuente. Autores

CAPITULO 6

CONCLUSIONES

6. CONCLUSIONES

- En cuanto a lo que se trató de los factores que vienen afectando el clima organizacional de la empresa Rayos X del Huila en la ciudad de Neiva, según la encuesta aplicada contestaron que la participación, holismo y sinergia, toma de decisiones, trabajo gratificante, salario, comunicación y retroalimentación, fallas en la atención al cliente, son los factores de mayor incidencia e impacto en el análisis del clima organizacional, por lo tanto se presentan deficiencias de productividad, que aunque no son evaluables porque como bien se dijo no se presentan procesos de evaluación financiera, si existen algunas formas de motivar al empleado para que no se presente tanta rotación del mismo.
- De la misma manera, en el cumplimiento del objetivo dos, se pudo establecer que con la aplicación del instrumento, se identifican la mayor parte de los causales en donde se describe el debilitamiento funcional de la organización, los cuales son de planteamiento para mejora continua descrita en el plan.
- Es necesario definir elementos que estimulen la presencia del empleado en la organización no solo en la productividad, porque como bien se conoció con la aplicación del instrumento de evaluación no existen estos procesos para lo que hace referencia con los empleados, pero si con la institución, siendo necesario fortalecer incentivos, estímulos salariales, de capacitación, para mejorar la comunicación organizacional y disminuir los conflictos que también se resaltaron como los principales factores incidentes.
- El análisis realizado para el cumplimiento del objetivo tres, aporta beneficios de participación por parte del empleado, en donde se sugiere la participación de los directivos en las actividades de los funcionarios y en procesos de integración para hacer más efectiva la productividad y que a través de la dinámica de grupos se pueda fortalecer la unión y la eficiencia de cada una de las funciones encomendadas en los diversos cargos.

- En cuanto a lo que se refiere en el objetivo tres de este proyecto, se evidenciaron fallas que tienen relación directa con la motivación y permanencia del empleado en la organización, siendo de mayor incidencia la escala salarial, porque están orientadas con bajas cifras de remuneración, acordes a lo establecido únicamente de ley y los profesionales que deben favorecerse ampliamente para retener al personal, son calificados en una escala muy por debajo y de esa manera desestimula la labor y por ende la producción del empleado.

RECOMENDACIONES

- Es importante que además de la funcionalidad de un plan de mejoramiento para el clima organizacional de la empresa RAYOS X DEL HUILA S.A, se planteen mejoras respecto a la imagen corporativa de la empresa, para que se visualicen cambios de lo exterior a lo interior y se sienta el compromiso de los empleados para con la imagen, de la misma manera la integración de colores acordes a los procesos y cumplimiento del objeto social de la organización, teniendo en cuenta que el 97% de los encuestados contestó que hay mucha simplicidad en la imagen corporativa y que requiere de mayor colorido y fuerza de recordación a través de la tabla de colores.
- De la misma manera eso llama la atención en el cliente y se va a fortalecer el posicionamiento de la imagen en el cliente tanto interno como externo.

BIBLIOGRAFÍA

- BEER, Michael. Revitalizing Organization. Change. Process and emergent model. Academy of management executive. Febrero 1987. Pág. 51
- CALDERON, C. Fernando. “Implicaciones del clima organizacional en la productividad y efectividad de la DIAN regional Huila” Revista Gestión y empresa. Universidad Santo Tomás. 2013
- CONCALVES, Alexis. Sistema de Clima Organizacional. 1998
- CHAPARRO, Espitia. Leovany. Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. Revista Innovar, vol. 16, Bogotá. 2006
- DONABEDIAN A. Evaluación de la calidad de la atención médica. En: Investigación sobre servicios de salud: Una antología. Washington DC: OPS/OMS, 1992. p. 382- 404. (Publicación Científica No. 534).
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administration una perspectiva global. Editorial McGrawHill. Décima edición. 1994, Pág. 465.
- LITWIN, G y STINGER, H. “Organizational Climate”, Editorial Simón & Schuster, Nueva York, 1978.
- MÉNDEZ, Álvarez. Carlos Eduardo. “Clima Organizacional en empresas Colombianas 1980 – 2004” Universidad del Rosario. Revista Universidad y Empresa vol. 4. 2005 pág 118.
- NORMAS APA (2016). Guía para la presentación de trabajos científicos bajo el estándar APA. Universidad EAN. Recuperado de <http://edicionean.ean.edu.co/index.php/presentacion-de-trabajos/estandar-apa>

POZO M, C.A Morillejo. Determinantes de la satisfacción laboran en trabajadores de la administración pública: el valor de las relaciones interpersonales en el trabajo. Ansiedad y estrés. 2005. Pág. 254.

QUINTERO, Niria. AFRICANO, Nelly y FARIA, E. Clima organizacional y desempeño laboral del personal de la empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. Revista Negotium, Ciencias gerenciales. Vol. 9. Abril 2008. Pág. 33 -51

RINCÓN, E. La Relación Sector Productivo en la Economía de Servicio. Revista Encuentro Educativo Volumen 13 No. 1 enero-abril. Universidad del Zulia. Facultad de Humanidades y Educación. Maracaibo-Zulia, Venezuela. 2006. Pág.175

ROBBINS, Judge, T. Comportamiento Organizacional. Edición tercera. México. 2009

RUZZIER, M. Antoncic V. Capital humano: estudios de modelos de calidad en la estructura del recurso humano. Jornada de ciencias administrativas. Canadá, 2007. Pág. 22 - 25

SANTOS C., A., Rodríguez A., I. y Paz L., C.R. Capital humano y e-RRHH. Ingeniería Industrial, 2007. Pág. 3-8.

SPECTOR, P. Psicología industrial y organizacional: investigación y prácticas. México. Manual moderno. 2002

PICON, Duarte. Ana María. Estudio del clima organizacional en la empresa Colombiana de Extrusión EXTRUCOL S.A. Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de psicología. 2008. Pág. 26.

VENÚTOLO, E. Estudio del clima laboral y la productividad en las empresas pequeñas y medianas: tesis doctoral Universidad Politécnica de Valencia. Argentina 2009