

CLASIFICACIÓN, MEDICIÓN CUANTITATIVA Y PROPUESTA DE
MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
CEDENAR S.A. ESP.

FELIX FERNANDO GUERRERO DELGADO

Presentado al: Comité curricular
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Como trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
X SEMESTRE DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2007

CLASIFICACIÓN, MEDICIÓN CUANTITATIVA Y PROPUESTA DE
MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
CEDENAR S.A. ESP

Asesora:

GABBY NARVAEZ

FELIX FERNANDO GUERRERO DELGADO

Presentado al: Comité curricular
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Como trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
X SEMESTRE DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASTO
2007

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2007.

Las ideas y conclusiones aportadas en este trabajo de grado, son
responsabilidad exclusiva de su autor.

Artículo 1° del acuerdo Número 32 de octubre 11 de 1966 emanad del
Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

RESUMEN

La empresa CEDENAR S.A. ESP, es una de las empresas más grandes y más importantes en el Departamento de Nariño. Posee 8 sedes ubicadas a lo largo de todo el departamento, lo cual hace que su cultura y clima organizacional sean bastante especiales.

El estudio y la medición del clima organizacional que se plantea en el presente documento es, entonces, un proceso determinante tanto para el cumplimiento de los estándares de calidad del servicio prestado por la empresa, su desarrollo y sinergia, como para la posibilidad de ser competitiva con las demás empresas dentro y fuera de su sector.

Principalmente, se determinarán las variables que más influencia tienen sobre el clima organizacional analizando los siguientes aspectos: el método de mando, características de las fuerzas motivacionales, características de los procesos de comunicación, características del proceso de influencia, características del proceso de toma de decisiones, característica del proceso de planificación, características del proceso de control, características de los procesos sociales, características del objetivo de rendimiento.

Lo anterior, permitirá clasificar el clima organizacional existente actualmente en la empresa dentro de los parámetros de autoritario o participativo.

ABSTRACT

CEDENAR S.A. ESP, is one of the most biggest and important enterprises in the Nariño's department. It has 8 sectionals located wide along the Nariño's Department, wich made that it's culture and organizational climate very special.

The study and measuring of the organizational climate that is treated in the present document is a determinating process such for the quality standars fulfillment of the services of the enterprise, it's development and synergy as for the possibility of being competitive with another enterprises inside and outside of the economical sector the organization belong.

Primarily are going to be determinated the variables wich more influence has above the organizational climate, getting analyzed the following aspects: The command method, characteristics of the motivational forces, characteristics of the communication process, characteristics of the influence process, characteristics of the make decisions process, characteristics of the control process, characteristics of the social process and characteristics of the performance objective.

This is going to make easier and possible to clasificate the organizational climate present nowadays in the enterprise, having in mind the autoritarism and participative parameters.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	16
1.1 TÍTULO	16
2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
2.1 Planteamiento Del Problema	17
2.1.1 <i>Diagnóstico de la problemática</i>	17
2.1.2 <i>Pronóstico</i>	17
2.1.3 <i>Control al pronóstico</i>	18
2.2 Formulación del problema	19
2.3 Sistematización del problema	19
3 OBJETIVOS	20
3.1 Objetivo general	20
3.2 Objetivos específicos	20
4 JUSTIFICACIÓN	21
4.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	21
4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	21
5 MARCO DE REFERENCIA	23
5.1 MARCO TEÓRICO	23
5.2 MARCO CONCEPTUAL	33
5.2.1 <i>Actitud</i>	33
5.2.2 <i>Ambiente de trabajo</i>	33
5.2.3 <i>Asertividad</i>	33
5.2.4 <i>Bienestar social y laboral</i>	33
5.2.5 <i>Calidad</i>	34
5.2.6 <i>Capacitación</i>	34
5.2.7 <i>Clima organizacional</i>	34
5.2.8 <i>Compensación</i>	34
5.2.9 <i>Comunicación</i>	34
5.2.10 <i>Compromiso organizacional</i>	34
5.2.11 <i>Conflicto</i>	34
5.2.12 <i>Cooperación</i>	34
5.2.13 <i>Cultura organizacional</i>	34
5.2.14 <i>Desafío</i>	34
5.2.15 <i>Desarrollo Organizacional</i>	35
5.2.16 <i>Eficiencia</i>	35
5.2.17 <i>Ergonomía</i>	35
5.2.18 <i>Estructura</i>	35
5.2.19 <i>Evaluación del desempeño</i>	35
5.2.20 <i>Liderazgo</i>	35
5.2.21 <i>Motivación</i>	35
5.2.22 <i>Percepciones</i>	35
5.2.23 <i>Políticas institucionales</i>	35
5.2.24 <i>Productividad</i>	35

5.2.25	<i>Relaciones humanas</i>	36
5.2.26	<i>Salud ocupacional</i>	36
5.2.27	<i>Sinergia</i>	36
5.2.28	<i>Recompensa</i>	36
5.2.29	<i>Responsabilidad</i>	36
5.2.30	<i>Relaciones interpersonales</i>	36
5.2.31	<i>Valores</i>	36
5.3	MARCO CONTEXTUAL	36
5.3.1	<i>Antecedentes</i>	36
5.3.2	<i>Reseña histórica</i>	37
5.4	MARCO JURÍDICO	39
6	METODOLOGIA	41
6.1	TIPO DE ESTUDIO	41
6.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	41
6.2.1	<i>Variables</i>	44
6.3	Fuentes de información	44
6.3.1	<i>Fuentes de información primaria</i>	44
6.3.2	<i>Fuentes de información secundaria</i>	44
6.4	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	44
7	CRONOGRAMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	46
8	PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN	47
9	ELEMENTOS CLAVES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	48
9.1	VARIABLES CAUSALES	48
9.1.1	<i>Estructura organizativa y administrativa</i>	48
9.1.2	<i>Competencias y actitudes</i>	51
9.2	VARIABLES INTERMEDIAS	52
9.2.1	<i>Motivación</i>	53
9.2.2	<i>Rendimiento</i>	57
9.3	VARIABLES FINALES	59
9.3.1	<i>Productividad</i>	59
9.4	CLASIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	60
9.4.1	<i>Obstaculización</i>	61
9.4.2	<i>Espíritu</i>	63
9.4.3	<i>Intimidación</i>	64
9.4.4	<i>Alejamiento</i>	64
9.4.5	<i>Énfasis en producción</i>	66
9.4.6	<i>Empuje</i>	67
9.4.7	<i>Consideración</i>	68
9.4.8	<i>Estructura</i>	70
9.4.9	<i>Responsabilidad</i>	72
9.4.10	<i>Riesgo</i>	73
9.4.11	<i>Conflicto</i>	76
9.4.12	<i>Adecuación a la planeación</i>	77
9.4.13	<i>Recompensa</i>	79
9.4.14	<i>Identidad</i>	80
9.5	TIPIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	81
10	MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	83
10.1	SAN PABLO	85

10.2	LA CRUZ	87
10.3	LA UNIÓN	89
10.4	TUMACO	91
10.5	SANDONÁ	93
10.6	TÚQUERRES	95
10.7	IPIALES	97
10.8	MINERCOL	99
10.9	BOMBONÁ	101
10.10	CENTRAL	103
10.11	CALIFICACIÓN GLOBAL	105
10.12	PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	108
11	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	110
11.1	CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	111
11.2	CREACIÓN DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	114
11.3	CREACIÓN DE PROGRAMA DE RELACIONES HUMANAS	116
11.4	CREACIÓN DE PROGRAMA DE MOTIVACIÓN	120
11.5	REQUERIMIENTOS DE LA PROPUESTA	124
12	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
13	BIBLIOGRAFÍA	127
14	ANEXOS	128

LISTA DE TABLAS

	Pág.	
Tabla 1.	Primer junta directiva CEDENAR.	33
Tabla 2.	Evaluación del desempeño.	49
Tabla 3.	Capacitación e inducción.	50
Tabla 4.	Apoyo de la dirección.	51
Tabla 5.	Definición y conocimiento de los objetivos organizacionales.	52
Tabla 6.	Compromiso en el cumplimiento.	53
Tabla 7.	Estabilidad laboral.	54
Tabla 8.	Programas de actividades recreativas y culturales.	56
Tabla 9.	Programas de reconocimiento.	57
Tabla 10.	Relacionamiento con los compañeros.	58
Tabla 11.	Relacionamiento con el jefe directo.	59
Tabla 12.	Participación en la toma de decisiones.	60
Tabla 13.	Obstaculización. (Porcentajes)	61
Tabla 14.	Espíritu.	63
Tabla 15.	Intimidación.	64
Tabla 16.	Alejamiento.	65
Tabla 17.	Énfasis en producción.	66
Tabla 18.	Empuje.	68
Tabla 19.	Consideración.	69
Tabla 20.	Estructura.	71
Tabla 21.	Responsabilidad.	72
Tabla 22.	Condiciones físicas.	73
Tabla 23.	Herramientas.	75
Tabla 24.	Participación en procesos. (Porcentajes)	77
Tabla 25.	Adecuación a la planeación.	78
Tabla 26.	Recompensa.	79
Tabla 27.	Identidad.	80
Tabla 28.	Calificación por zonas.	84
Tabla 29.	San Pablo.	86
Tabla 30.	La Cruz.	88

Tabla 31.	La Unión.	90
Tabla 32.	Tumaco.	92
Tabla 33.	Sandoná.	94
Tabla 34.	Túquerres.	96
Tabla 35.	Ipiales.	98
Tabla 36.	MINERCOL.	100
Tabla 37.	Bombona.	102
Tabla 38.	Central.	104
Tabla 39.	Calificación global.	106
Tabla 40.	Calificación del clima organizacional.	107
Tabla 41.	Percepción del clima organizacional.	108
Tabla 42.	Calificación versus percepción.	109
Tabla 43.	Fortalezas y debilidades del clima organizacional CEDENAR.	110
Tabla 44.	Conformación de equipos de trabajo.	113
Tabla 45.	Programa de capacitación.	115
Tabla 46.	Programa de relaciones humanas.	119
Tabla 47.	Programa de motivación.	123

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Gráfica 1. Evaluación del desempeño.	49
Gráfica 2. Capacitación e inducción.	50
Gráfica 3. Apoyo de la dirección.	51
Gráfica 4. Definición y conocimiento de los objetivos organizacionales.	52
Gráfica 5. Compromiso en el cumplimiento.	54
Gráfica 6. Estabilidad laboral.	55
Gráfica 7. Programas de actividades recreativas y culturales.	56
Gráfica 8. Programas de reconocimiento.	57
Gráfica 9. Relacionamiento con los compañeros.	58
Gráfica 10. Relacionamiento con el jefe directo.	59
Gráfica 11. Participación en la toma de decisiones.	60
Gráfica 12. Obstaculización.	62
Gráfica 13. Espíritu.	63
Gráfica 14. Intimidación.	64
Gráfica 15. Alejamiento.	65
Gráfica 16. Énfasis en producción.	66
Gráfica 17. Empuje.	68
Gráfica 18. Consideración.	69
Gráfica 19. Estructura.	71
Gráfica 20. Responsabilidad.	72
Gráfica 21. Condiciones físicas.	74
Gráfica 22. Herramientas.	75
Gráfica 23. Participación en procesos.	77
Gráfica 24. Adecuación a la planeación.	78
Gráfica 25. Recompensa.	79
Gráfica 26. Identidad.	80
Gráfica 27. Calificación por zonas.	84
Gráfica 28. San Pablo.	86
Gráfica 29. La Cruz.	88
Gráfica 30. La Unión.	90
Gráfica 31. Tumaco.	92
Gráfica 32. Sandoná.	94
Gráfica 33. Túquerres.	96
Gráfica 34. Ipiales.	98
Gráfica 35. MINERCOL.	100
Gráfica 36. Bombona.	102
Gráfica 37. Central.	104
Gráfica 38. Calificación global.	106
Gráfica 39. Calificación del clima organizacional.	108
Gráfica 40. Percepción del clima organizacional.	109
Gráfica 41. Calificación versus percepción.	109

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
A. FORMATO DE ENCUESTA	128

INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la motivación de los empleados en la productividad en las organizaciones, se llevará a cabo el estudio de clima organizacional que comprenderá las diferentes sedes de la empresa en el Departamento de Nariño.

A partir de los resultados obtenidos en este estudio se evaluará el tipo de clima organizacional existente y las posibles estrategias a implementar y que tiendan a solucionar o mejorar el clima organizacional actual.

Para realizar el presente estudio, se realizará una investigación que permita encontrar las principales características o variables inmersas en el clima organizacional de la empresa con el fin de analizar su impacto sobre el desempeño de la organización y de la productividad de las tareas que realiza

Además, clasificarlas de acuerdo a su nivel de importancia en el grado que estas afecten de manera positiva o negativa el clima organizacional y el factor de rendimiento laboral.

Para lo anterior se estudiarán las diferentes teorías existentes sobre clima organizacional y de esta manera, lograr adaptarlas a un modelo de estudio que se pueda aplicar a la empresa, dadas sus características estructurales.

En este proceso, serán de gran importancia las entrevistas con empleados de las diferentes dependencias de la empresa para tratar de ubicar información de tipo primario acerca de las variables que afectan su clima organizacional y, a su vez, que permitan evaluar su estado actual.

Una vez realizada la recolección de la información se establecerá el tipo de clima organizacional existente en la empresa y, con esto, se diseñarán los planes de acción necesarios y que permitan, en el futuro cercano, realizar un desarrollo organizacional que mejore las condiciones del clima organizacional y beneficie a la organización.

Debido a la necesidad de que de este estudio se obtenga una calificación cuantitativa del clima organizacional existente en CEDENAR, de acuerdo a la solicitud del Ministerio de Minas y Energía para todas las empresas que pertenecen a este sector y con el fin de medir la calidad de las mismas, este estudio realizó el análisis cuantitativo por el cual se obtuvo la calificación actual de su clima organizacional al nivel de cada una de sus sedes y la calificación total de todas ellas.

Así, para la determinación de los planes de acción, se hizo más fácil analizar cuales son las fortalezas y debilidades del clima organizacional y cuales serían las variables a las cuales se deben prestar mayor atención y para las cuales están dirigidos las actividades de los planes, en razón de controlarlos, disminuir las debilidades y elevar el nivel del clima organizacional.

1. TEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 TÍTULO

CLASIFICACIÓN, MEDICIÓN CUANTITATIVA Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CEDENAR S.A. ESP

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1.1 Diagnóstico de la problemática. En la empresa se encuentran presentes problemas relacionados con el clima organizacional que se pudieron verificar a través de las entrevistas realizadas al azar entre todo el personal. El análisis de la información recolectada es consistente con los resultados del estudio de clima organizacional realizado en el año 2000¹, mostrando una problemática causada por la poca importancia brindada por los directivos hacia la comunicación de los objetivos, misiones y valores corporativos de la empresa, así como de sembrar un sentido de pertenencia corporativa en sus empleados.

La inducción y capacitación impartida en la empresa son insuficientes y no existen controles adecuados a las capacitaciones que permitan retroalimentar la calidad y efectividad del proceso.

No existen programas para motivar al personal o que tiendan a su desarrollo personal. Por otro lado, el mantenimiento de instalaciones y equipos es bajo y no se realiza una evaluación de desempeño del personal que permita evaluar a la empresa en cuanto al nivel de compromiso, motivación, gratificación ni cumplimiento de labores de sus empleados.

Es importante anotar que desde finales del año 2005, la empresa ha venido adelantando la implementación del sistema Balanced Scorecard en todas sus áreas y con el, diferentes planes y programas de modernización y de mejoramiento de procesos entre los cuales se encuentran inmersos planes para mejorar el clima organizacional de la empresa en los diferentes aspectos que lo afectan como: La comunicación, la motivación, la capacitación y el sentido de pertenencia. Esto es muy importante y aunque se encuentra en etapa de implementación, este estudio alcanzará a determinar la percepción que los empleados tienen del desarrollo organizacional que se esta presentando en la empresa.

2.1.2 Pronóstico. De continuar los problemas presentes en el clima organizacional de la empresa, se puede concluir que los síntomas encontrados tiendan a empeorarse; Es decir, el clima organizacional será cada vez menos gratificante, lo que conllevará a una pertenencia corporativa cada vez más baja y, a su vez, el compromiso y el nivel de motivación serán menores.

Bajo estas circunstancias las metas, objetivos y proyectos de la empresa serán muy difíciles de lograr y no se podría hablar de productividad en el desempeño

¹ LUNA, AYDA. Estudio de clima y cultura organizacional. CEDENAR S.A. ESP, 2000

de las labores. Crecerán los problemas laborales generando problemas administrativos muy importantes que tienden a deteriorar los servicios prestados por la empresa.

Así, la atención al cliente será deficiente por lo que aumentarán las quejas por parte de los clientes, la prestación del servicio de energía podría verse afectada por el bajo rendimiento de las labores realizadas por el personal de distribución y en general todos los procesos que lleva a cabo la empresa se verían afectados redundando en pérdidas no solamente de tipo administrativo por los estándares de calidad previstos a alcanzar, sino en pérdidas económicas importantes para la rentabilidad de la misma.

2.1.3 Control al pronóstico. Habiendo identificado las causas de los problemas presentes, se señalan los siguientes controles para el desarrollo del clima organizacional en CEDENAR S.A. ESP

- Determinar el tipo de clima organizacional y analizar la situación actual del mismo en la empresa a través del diagnóstico de los recursos internos, humanos, tecnológicos, financieros y demás en términos de sus fortalezas y debilidades y realizar una planeación adecuada a los mismos, desde el punto de vista de su misión y visión. Mediante lo anterior, se podrán determinar de manera precisa las acciones a tomar y los recursos disponibles para el desarrollo de programas y estrategias que permitan aumentar el nivel de compromiso y pertenencia de la organización.
- Plantear una actitud activa por parte de la gerencia y de los niveles superiores para que el liderazgo fluya de manera correcta entre los equipos de trabajo de cada dependencia y los empleados tengan la posibilidad de reconocer la importancia del desempeño de sus labores en el crecimiento y productividad de la empresa. En la medida del cumplimiento de esto se podrá lograr un mejoramiento en la comunicación y colaboración entre trabajadores y dependencias y las relaciones entre la parte administrativa y operativa de la empresa.
- Diseñar planes de capacitación y desarrollo adecuados para el personal de las diferentes dependencias, aprovechando los canales de comunicación existentes y teniendo en cuenta la importancia de la retroalimentación y la generación de ideas que surgen en la organización desde sus empleados operativos.
- Generar programas de motivación y reconocimiento a los empleados que se destaquen en el cumplimiento de sus funciones.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ❖ ¿Cuáles son las variables más importantes y que definen el tipo del clima organizacional presente en la empresa CEDENAR S.A. ESP?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ❖ ¿Cuál es el tipo de clima organizacional existente y en qué estado se encuentra en la actualidad en CEDENAR?
- ❖ ¿Los elementos que afectan el clima organizacional, son plenamente conocidos por los empleados de CEDENAR?
- ❖ ¿Qué calificación de tipo cuantitativo corresponde al clima organizacional presente actualmente en CEDENAR?
- ❖ ¿Cuáles son los planes de acción e indicadores de gestión necesarios a implementar para mejorar el clima organizacional de CEDENAR, y dónde deben presentarse?

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

- ✓ Determinar el tipo de clima organizacional que se caracteriza actualmente en CEDENAR.

3.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar los elementos más importantes y que influyen en el clima organizacional de CEDENAR.
- ✓ Definir a través de una medición cuantitativa, la calificación al clima organizacional presente en CEDENAR.
- ✓ Formular una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional en CEDENAR por medio de planes de acción e indicadores de gestión.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

En toda empresa existen variables que de una u otra forma determinan la efectividad de los procesos que en ella se llevan a cabo, y por ende su desarrollo. Esas variables hacen parte del clima organizacional, el cual se percibe por todos y cada uno de los individuos que conforman la organización. Esta percepción puede afectar y generar grandes cambios en el desarrollo y funcionamiento global de la misma y es precisamente debido a esos efectos que se hace indispensable la realización del estudio del clima organizacional que existe en CEDENAR S.A. ESP

Este estudio evaluará factores que determinarán el desenvolvimiento de todas las áreas que componen el núcleo empresarial entre los cuales se encuentran:

La comunicación como medio indispensable de información e interrelación, la ergonomía como parte de la salud ocupacional y por ende del bienestar físico y emocional del trabajador, el conocimiento de sus labores y objetivos de la empresa, el compromiso y la motivación que este tiene con las funciones que desempeña.

Los anteriores son factores que, una vez identificados, permitirán a la empresa fijar planes para la modernización de sus procesos ajustarse de manera adecuada a los cambios organizacionales y para describir y reconocer la ruta adecuada para hacerlo.

4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La investigación se llevará a cabo a través del enfoque metodológico de la "Medida perceptiva de los atributos organizacionales²", donde el clima se considera como una serie de características que son percibidas por una organización y sus diferentes departamentos o unidades que la componen, y que pueden ser deducidas teniendo en cuenta la forma en que la organización y sus diferentes departamentos o unidades actúan, de manera consciente o no, con sus miembros y con la sociedad.

Se analizará y definirá que tipo de clima organizacional se encuentra presente en la actualidad en la empresa a través de la aplicación de una encuesta³ con

² Luc Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones. México: EDITORIAL TRILLAS S.A, 1987. Ver página 11.

³ Ver método de investigación páginas 25-27.

una escala de valores numéricos en la que los empleados de la empresa calificarán las variables que inciden en el estado del clima organizacional, permitiendo evaluar las variables necesarias para obtener la clasificación y calificación del mismo.

A partir de los resultados obtenidos, la empresa podrá aplicar correctivos referentes a los incentivos que se brindan actualmente al trabajador para mejorar la eficiencia de este con respecto a sus labores y posteriormente realizar la implementación de un control al desempeño de cada empleado y del rendimiento que este representa para el cumplimiento de las metas de la empresa; también, dará a conocer a la empresa la necesidad de replantear políticas de dirección y de liderazgo, todo con el propósito de favorecer las condiciones laborales de los empleados y así, lograr las mejoras necesarias y adecuadas en el clima organizacional.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional, por Gellerman⁴, en 1960; Sin embargo, los orígenes teóricos de este concepto no son claros en las investigaciones. En el caso de Colombia, y según estudios adelantados en la Universidad del Rosario⁵, se identificó la aparición de aplicaciones de las teorías de comportamiento de clima organizacional en 1960 y 1970.

Este concepto, se encuentra constituido por la unión de dos escuelas de pensamiento que son tomadas en las investigaciones efectuadas y son:

- **ESCUELA DE GESTALT.** Este enfoque se centra en la organización de la percepción. En el interior de este enfoque se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:
 - Captar el orden de las cosas tal y como existen en el mundo.
 - Crear un nuevo orden mediante el proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma como ellos ven el mundo.

De esta manera, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento del empleado. En este enfoque el individuo se adapta al medio que lo rodea sin participar en la determinación del clima.

- **ESCUELA FUNDAMENTALISTA.** Según este enfoque, el comportamiento y el pensamiento de un individuo depende del ambiente que los rodea y las indiferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. En este enfoque el individuo interactúa con su medio y participa en la determinación de este.

Cuando se aplican estas dos escuelas a un estudio de clima organizacional, se puede observar, de manera general, que poseen en común el elemento de equilibrio que los individuos tratan de obtener de los entornos que los rodean. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su ambiente de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea.

⁴ GUELLERMAN, S.W. People, problem and profits. MC GRAW HILL, Nueva York 1960

⁵ MENDEZ, CARLOS. Tecnologías de gestión en Colombia. Universidad del Rosario. Bogotá 1991.

La definición de clima organizacional no se ha podido sintetizar aun, en razón de la polémica respecto a como puede ser unida al concepto de clima organizacional. El clima de una organización puede ser sentido por un individuo sin que esté consciente del papel y de la existencia de los factores que lo componen.

Además, los estudios que existen no son lo suficientemente descriptivos o válidos para llegar a una síntesis definitiva y los investigadores no llegan a un acuerdo al respecto o en definir exactamente el papel del clima organizacional en el rendimiento de la organización; es decir, los investigadores se han preocupado más por el aspecto metodológico de la investigación que por llegar a una definición común.

Los investigadores James L. y Jones A.⁶, han suscrito la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes, del clima, y que llevan a diferentes aceptaciones del clima organizacional como son:

1. **La medida múltiple de los atributos organizacionales**, el cual considera al clima como un conjunto de características que:
 - a. Distinguen la organización y la diferencian de otras (productos, servicios, orientación económica, organigrama, etc.).
 - b. Son relativamente estables en el tiempo.
 - c. Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de una organización.

La metodología aquí aplicada es la medida objetiva de los componentes del clima (estructura), donde las variables a estudiar serian numerosas y difíciles de analizar una por una. Por otro lado, quienes estudian las organizaciones bajo este enfoque, no demuestran como se vinculan sus propiedades unas con otras ni con el funcionamiento organizacional.

Como este acercamiento estudia solamente los comportamientos objetivos, deja a un lado la interpretación que da el individuo a su situación en el trabajo.

2. **La medida perceptiva de los atributos individuales**, que representa una definición deductiva del clima organizacional, considerándolo como su grado de satisfacción. Los defensores de esta tesis definen al clima como elementos meramente individuales, relacionados principalmente con los valores y las necesidades de los individuos más que con las características de la organización; lo anterior, significa que los individuos perciben el clima

⁶ James, L.; Jones, A.P. Organizational climate: A review of theory and research. Psychological Bulletin, 81 (1974)

organizacional únicamente en función de las necesidades que la empresa les puede satisfacer.

De esta forma, el clima no podrá ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, y podrá cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere. Así, la definición de clima organizacional se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más función de sus características personales que de los factores organizacionales.

3. La medida perceptiva de los atributos organizacionales,
donde el clima está definido como una serie de características que:

- a. Son percibidas a propósito de una organización o de sus unidades
- b. Pueden ser deducidas según la forma en que la organización y sus unidades actúan, consciente o inconscientemente con sus miembros y con la sociedad.

Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados.

El individuo, al formar sus percepciones del clima, actúa como un filtro de información que viene de:

- Los acontecimientos que ocurren alrededor de él y de las características de la organización.
- Sus características personales.

Esta medida es la definición más utilizada entre los investigadores, postulando la influencia conjunta del medio y de la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento. La percepción del clima organizacional es una función de las características de quien percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos.

El clima determina el apoyo dado a una actividad por la organización, su aceptación como un hecho integrado a la vida organizacional y su relación con los fines y aspiraciones de los individuos dentro de la organización, así como los fines y objetivos de la organización misma.

Así, es posible determinar dos aspectos importantes en el estudio del clima:

- El primero, relacionado con una serie de características relativamente estables en el tiempo, que describen a una organización y la diferencian de otras e influyen en el comportamiento de los empleados.
- Un segundo, relacionado con el hecho de que el clima surge de los sistemas y de los procedimientos como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación tal como son percibidos por los empleados.

Para los efectos de este estudio se tomará esta definición de clima organizacional como punto de partida para analizar las variables descritas por los diferentes autores guiados por esta corriente metodológica de investigación del clima organizacional, los cuales serán nombrados en adelante.

El comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción está dada por la "percepción"⁷.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, el clima organizacional es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la misma.

Estos factores no inciden directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que los empleados tengan de estos factores.

En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima organizacional y se definen como:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.

⁷ LIKERT, RENSIS. Teoría: Clíma organizacional, citado por LUC BRUNET: El clima de trabajo en las organizaciones. EDITORIAL TRILLAS S.A. 1987

3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los compañeros de trabajo y los superiores del clima de la organización.

De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización y son:

- Variables causales, orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados (Estructura organizativa y administrativa, decisiones, competencias y actitudes).
- Variables intermedias, orientadas a medir el estado interno de la empresa (Motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones).
- Variables finales, orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización (Productividad, ganancia y pérdida).

La interacción de estas variables conlleva a la determinación de dos tipos de climas organizacionales, según LIKERT:

- **CLIMA AUTORITARIO**, el cual se divide en dos sistemas:
 - **SISTEMA I.** Autoritario explotador, se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados percibiéndose un clima de temor. La interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.
 - **SISTEMA II.** Autoritario paternalista, se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuente de motivación para los trabajadores. Los supervisores manejan los mecanismos de control.
En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, aunque da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.
- **CLIMA PARTICIPATIVO**, el cual se divide en dos sistemas:
 - **SISTEMA III.** Consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en los subordinados permitiéndoles tomar decisiones específicas. Se busca satisfacer las necesidades de estima, hay

delegación e interacción entre ambas partes. La atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional sobre la base de objetivos por alcanzar.

- **SISTEMA IV.** Participación en grupo, se caracteriza por completa confianza por los empleados por parte de la dirección, integración en todos los niveles, la comunicación fluye de manera horizontal – vertical –ascendente - descendente; es decir, hacia y desde todos los puntos de la organización.

El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos de rendimiento, las relaciones de trabajo supervisor – subordinado se basa en la amistad y las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es por medio de equipos de trabajo, como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

El conocimiento acerca del clima organizacional permite a la organización obtener una retroalimentación de información acerca de, aquello que afecta el cumplimiento de las metas y la efectividad de los procesos y procedimientos que llevan a cabo; ya que, entrega una información acerca de los comportamientos organizacionales existentes permitiendo realizar cambios planificados tanto en las actitudes como en las conductas de los miembros y en la estructura o en uno o más de las partes que la conforman.

Para esto el clima organizacional presenta diversas escalas que permiten ubicar dentro de que sistema y clima se encuentra una organización⁸, entre las cuales se mencionan:

- ◆ Obstaculización, se refiere a los sentimientos y presiones laborales y personales que tienen los miembros, los cuales dificultan su desenvolvimiento laboral.
- ◆ Espíritu, existe cuando las necesidades sociales están satisfechas, además existe satisfacción por las tareas cumplidas.
- ◆ Intimidad, cuando las necesidades sociales, no relacionadas con su función laboral, se encuentran satisfechas.
- ◆ Alejamiento, se refiere a la distancia emocional entre el jefe y sus colaboradores.
- ◆ Énfasis en la producción, define un alto nivel de control y sin retroalimentación de información.

⁸ LITWIN, G.H. Motivación y clima organizacional. Mc Graw Hill S.A, 1982

- ◆ Empuje, es la motivación impartida a través del ejemplo del trabajo realizado por los directivos.
- ◆ Consideración, es el trato humano que se brinda a cada trabajador.
- ◆ Estructura, se refiere a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos existen.
- ◆ Responsabilidad, es el sentimiento de cada trabajador de tomar decisiones independientemente y de cumplir con su trabajo.
- ◆ Riesgo, se refiere al tipo de riesgo e incitación que existe dentro de una organización y si se debe o no correr ese riesgo.
- ◆ Conflicto, es la necesidad que tienen todos los miembros de una organización, de oír diferentes opiniones y de no esconder los problemas.
- ◆ Adecuación de la planeación, es el grado en que los planes se ven adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
- ◆ Recompensa: el sentimiento de ser recompensado por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones.
- ◆ Identidad: el sentimiento de que cada persona pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Las anteriores escalas permitirán determinar en la organización⁹:

- El método de mando, liderazgo y su influencia sobre los empleados.
- Características de las fuerzas motivacionales, estrategias de motivación utilizadas.
- Características de los procesos de comunicación, y los tipos de sistemas de comunicación existentes.
- Características del proceso de influencia, relación supervisor – subordinado.
- Características del proceso de toma de decisiones, distribución de responsabilidades.
- Característica del proceso de planificación, estrategias para establecer objetivos organizacionales.
- Características del proceso de control, ejecución y distribución del control.
- Características de los procesos sociales, referentes a sentimientos y presiones laborales y personales de los empleados.
- Características del objetivo de rendimiento, referentes a la planificación.

⁹ LITWIN, G.H. Motivación y clima organizacional. Mc Graw Hill S.A, 1982

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización; de esto se infiere, entonces, que el clima organizacional es un fenómeno en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condicionan la percepción de los trabajadores y el clima de trabajo de los mismos¹⁰.

Las organizaciones al estar en constante contacto con el medio ambiente externo como también con el medio ambiente interno, posibilitan la formación de relaciones entre los diferentes procesos. Al ser esta una relación constante, se encuentra que el clima organizacional es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente que las rodea y se encuentra directamente ligado con la motivación, que se ve de manera diferente entre los individuos y de la cual depende el nivel de satisfacción de los mismos.

Las personas son motivadas por los líderes hacia metas y objetivos comunes y es a través de la satisfacción de las necesidades como estos se pueden llevar a cabo. Por lo anterior, se toma a un conjunto de necesidades como un motivador, y cuando un conjunto de necesidades es satisfecho surgen otras en una jerarquía o escala¹¹.

Las necesidades humanas básicas según Maslow son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas, que son las necesidades básicas para mantener la vida humana. Si estas necesidades no están satisfechas en la medida necesaria, las otras necesidades no motivan a las personas.
- Necesidades de seguridad, que son las necesidades de estar libre de peligros y de temores, de pérdida de trabajo, alimento, propiedad o abrigo.
- Necesidades de afiliación o aceptación, que son las necesidades de ser aceptados por otros.
- Necesidades de estima, que son las necesidades de reconocimiento de sí mismo y por los demás por los logros obtenidos.
- Necesidades de autorrealización, que es el deseo de convertirse en lo que cada cual es capaz de convertirse, llevando al máximo su potencial.

¹⁰ GARETH, MORGAN. Imágenes de la organización, Ediciones Alfaomega S.A. 1990.

¹¹ MASLOW, ABRAHAM. Teoría: Jerarquía de las necesidades, citado por HAROLD KOONTZ: Elementos de administración. Mc Graw Hill 1982

Estas escalas también fueron estudiadas ampliamente por Litwin y Stringer¹², quienes analizaron el efecto positivo y negativo de sus variables sobre la motivación en los individuos. En conclusión, el estudio indicó que la motivación era afectada de manera directa por el nivel de clima organizacional presente en una empresa y cada escala puede afectar de distinta forma a uno o varios elementos de la motivación.

El clima organizacional junto con los entornos y las características organizacionales y los individuos que lo componen forman un sistema interdependiente y dinámico, el cual tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional, que es el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización¹³.

Al igual que han evolucionado las teorías administrativas y del liderazgo, también han evolucionado los climas en la organización que, como se menciona anteriormente, es una percepción temporal e interdependiente de los diferentes factores que interactúan en la organización. Entonces, será necesario tener en cuenta al clima organizacional desde un enfoque de sistemas, como un sistema abierto, continuo y dinámico con el fin de poder emplear de manera conjunta las diversas teorías que se relacionan con el y que se complementen en el estudio de todos los factores que lo puedan influir.

En ese sentido y con el fin de poder definir los cambios necesarios a los elementos del clima organizacional que se identifiquen como claves e influyentes en la determinación del mismo, será importante, al mismo tiempo, conocer la cultura que hace parte de la organización.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales¹⁴. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.

¹² G.H. Litwin y R.A. Stringer, Motivación y clima organizacional. Harvard Graduate School of Business Administration, 1968. Pág 81-82, 90-91.

¹³ GONCALVEZ, ALEXIS. Fundamentos de clima organizacional Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC), 2000.

¹⁴ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall, México (1991).

La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada; Pero, cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo. Con respecto a lo que es cultura, se puede inferir, que abarca tantos aspectos que no existe acción humana que no esté contemplada en el renglón cultural.

Este orden de ideas, nos induce a pensar que todos los seres humanos somos, en una u otra forma, poseedores de cultura. La cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una organización; Además, se encontró que la cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartidas en mayor o menor medida por los miembros de una organización.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas implementados a lo largo de los años de funcionamiento de la misma. Esta, puede ser tomada en cuenta de dos formas:

🚦 **Cultura objetiva:** hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas.

🚦 **Cultura subjetiva:** está dada por:

- a. Supuestos compartidos: como pensamos aquí .
- b. Valores compartidos: en que creemos aquí.
- c. Significados compartidos: como interpretamos las cosas.
- d. Entendidos compartidos: como se hacen las cosas aquí.
- e. Imagen corporativa compartida: como nos ven.

En relación a las formas de cultura, se pueden identificar los siguientes tipos de cultura:

- Academia: A estas organizaciones les gusta reclutar profesionales recién graduados, proporcionarles capacitación especial, y luego conducirlos pasando cuidadosamente por puestos especializados.
- Club: Alta lealtad y compromiso, la antigüedad es la clave, La edad y la experiencia cuentan. En contraste con la Academia aquí se prepara a generalistas.
- Equipo de béisbol: Son Innovadores y tomadores de riesgo, se encuentran diversidad de edad y de experiencias y grandes incentivos por la creatividad y resultados

- **Fortaleza:** Su preocupación es la supervivencia, muchas fueron antes Academias o clubes. Hay poca seguridad en el puesto y tienen precedentes de haber enfrentado a tiempos difíciles y ahora buscan revertir su debilitada situación.

La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos.

Los individuos construyen su propia personalidad y su propio lenguaje a partir de las raíces, la organización, los objetivos y creencias de la organización para la cual trabajan, aprendiendo a interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Es a través de la cultura de una empresa que se ilumina y se alimenta el compromiso del individuo con respecto a la organización.

La cultura cumple con varias funciones en el seno de una organización, en primer lugar, cumple la función de definir los límites hasta los que los comportamientos difieren unos de otros, Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros, tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses personales del individuo y cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionarle normas adecuadas de como deben comportarse y expresarse los empleados. El mal conocimiento de la misma puede ser causa de malos entendidos y malas interpretaciones dentro de las sociedades, en el momento en que pierde su capacidad de coordinación y de integración.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1 Actitud. Es la disposición de una persona a comportarse de una determinada manera según sus características de personalidad. La actitud laboral es la tendencia individual en relación con el trabajo condicionada por un conjunto de factores innatos, adquiridos, internos o externos al trabajador.

5.2.2 Ambiente de trabajo. Condiciones y/o circunstancias internas que rodean a los trabajadores de la empresa CEDENAR S.A. ESP

5.2.3 Asertividad. Habilidad para expresar las ideas y necesidades propias, respetando las ideas y necesidades de los demás.

5.2.4 Bienestar social y laboral. Condiciones que permiten la convivencia, comodidad y satisfacción tanto en el ejercicio de las funciones como en el desarrollo humano integral de los empleados de la empresa CEDENAR en su entorno laboral y familiar.

5.2.5 Calidad. Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente.

5.2.6 Capacitación. Acciones, proyectos y programas tendientes a mejorar el adiestramiento y la calidad del servicio de los empleados de la empresa CEDENAR.

5.2.7 Clima Organizacional. Es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos tienen de las estructuras y procesos existentes en su medio laboral, percepción que incide directamente en el desempeño de la organización.

5.2.8 Compensación. Todo tipo de recompensa que los individuos reciben a cambio de su trabajo.

5.2.9 Comunicación. Acciones y procesos que permiten la transmisión y recepción de información interna y la interacción con el usuario externo. Es el medio prioritario mediante el cual se logra la coordinación para alcanzar la misión institucional.

5.2.10 Compromiso organizacional. También denominada lealtad de los empleados, es definida como el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

5.2.11 Conflicto. Es el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

5.2.12 Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

5.2.13 Cultura organizacional. Es un patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. La cultura organizacional forma parte de un macrosistema cultural que es la sociedad, el país o la región en el que está inmerso, el cual se constituye por una serie de valores que interactúan con los valores de las organizaciones.

5.2.14 Desafío. Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos

propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5.2.15 Desarrollo organizacional. Conjunto de valores, visiones, conceptos y técnicas de índole psicosocial orientadas a apoyar el cambio planificado en las organizaciones.

5.2.16 Eficiencia. Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

5.2.17 Ergonomía. Estudio de las interacciones humanas con tareas, equipos, herramientas y ambiente físico.

5.2.18 Estructura. Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

5.2.19 Evaluación del desempeño. Acción sistemática de evaluar la conducta y el trabajo de una persona en relación con sus responsabilidades.

5.2.20 Liderazgo. Es el conjunto de atributos que sirven para orientar la cohesión de los diferentes grupos de funciones en torno.

5.2.21 Motivación. Es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

5.2.22 Percepciones. Son las ideas y conocimientos que cada individuo obtiene mediante sus sentidos, estas percepciones pueden variar de acuerdo al medio en el que el individuo se desenvuelva. En una organización, las percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con ella.

5.2.23 Políticas institucionales. Directrices y lineamientos que imparte la institución para la administración y organización del talento humano con el objetivo de lograr eficiencia y competitividad en el ámbito externo e interno.

5.2.24 Productividad. Medida de rendimiento que influye la eficacia y la eficiencia.

5.2.25 Relaciones humanas. Conexión, trato de una persona a otra y decisiones que influyen en la interacción social de los directivos, funcionarios o grupos de trabajo.

5.2.26 Salud ocupacional. Condiciones físicas y sociales de la salud que se mantienen en la institución en beneficio de la salud y de la productividad.

5.2.27 Sinergia. Situación donde el todo es mayor que las partes. Suma total de la energía que puede ofrecer un grupo cualquiera.

5.2.28 Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.

5.2.29 Responsabilidad. Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.

5.2.30 Relaciones interpersonales. Enmarcan las percepciones por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos en ella. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

5.2.31 Valores. Son los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en el trabajo.

5.3 MARCO CONTEXTUAL

5.3.1 Antecedentes. En Diciembre del 2004, fue realizado un estudio de este tipo en la empresa titulado “DIAGNOSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL¹⁵”, desarrollado en un tiempo de cuatro meses; donde se recolectó información a través de distintos instrumentos investigativos como cuestionarios, entrevistas y encuestas, que se aplicaron a una muestra de 86 empleados; a quienes, se realizaron entrevistas personales con algunos subgerentes y jefes de

¹⁵ LUNA, AYDA. Obra citada. Páginas 41-46

divisiones, seleccionados en forma aleatoria de un listado general de la planta de personal de la empresa, para conocer la percepción que éstos tienen de la empresa y sus empleados.

También se utilizaron encuestas en las que se realizaron preguntas orientadas en conocer la percepción y apreciación por parte de los trabajadores (seleccionados de la misma forma), hacia Cedenar y sus directivos.

Posteriormente, en Enero del año 2006, se realizó un estudio de comunicación titulado “ESTUDIO DE COMUNICACIÓN INTERNA¹⁶”, y al ser la comunicación una variable de los elementos que componen el clima organizacional, se tendrán en cuenta los resultados obtenidos en el mismo.

Algunos de los resultados encontrados en los estudios de clima organizacional y de comunicación interna fueron:

- ◆ Las relaciones que se establece entre empleados y superiores son de autoridad y de presión.
- ◆ Falta de estimulación o motivación hacia los trabajadores por parte de la empresa.
- ◆ Falta de incentivo de competitividad.
- ◆ No se trabaja en pro de las metas u objetivos comunes o de la empresa.
- ◆ Falta capacitación en crecimiento personal.
- ◆ Se preocupan sólo por realizar lo que les toca y no más.
- ◆ La relación entre el personal es netamente laboral.
- ◆ Presencia del rumor o chisme.
- ◆ Mínimo grado de cooperación.
- ◆ Falta de identidad (no se conoce misión, visión, principios, reglamento o manual de funciones). Conflictos que conllevan a agredir la dignidad e identidad del otro.
- ◆ Bajo grado de sentido de pertenencia e identidad.

5.3.2 Reseña histórica. El suministro de energía eléctrico antes de la creación de Centrales Eléctricas de Nariño, sé hacia mediante pequeñas plantas hidráulicas cuyas capacidades estaban entre 20 y 50 KW, de esta forma los municipios que disponían del servicio de energía eran: Cumbal, El Tambo, Consaca, San José, Buesaco, Linares, Contadero, Potosí y Ricaurte. Estas plantas fueron construidas con la participación del Municipio respectivo y el Departamento.

Posteriormente, el suministro de energía para la ciudad de Pasto se hizo mediante la Empresa Eléctrica de Pasto creada por Don Julio Bravo con una planta construida sobre el Río Pasto y que fue puesta en operación en 1.948 con una capacidad de 2.000 KVA. Seguidamente, el Municipio de Pasto creó la Hidroeléctrica Municipal y adelantó la construcción de una planta en el Río

¹⁶ NARVAEZ, LEIDY. Estudio de comunicación interna. Páginas 8-11.

Bobo, con una capacidad de 3.600 KVA distribuidos en dos grupos de 1.800 KVA cada uno; esta planta hidroeléctrica fue puesta en operación el 20 de julio de 1.952 y su administración dependía directamente del municipio de Pasto.

La constitución de las centrales eléctricas de Nariño CEDENAR fue el 9 de agosto de 1955 mediante Escritura Pública No.2059 de la Notaria No.5 del circuito de Bogotá y aprobada por la Superintendencia de Sociedades por Resolución No.1055 del 24 de Octubre de 1955.

La sociedad Anónima Comercial se constituye con participación del Instituto Nacional de Aprovechamiento de Aguas y Fomento Eléctrico, representado por el Doctor Alfonso Muñoz Alvarado, Doctor Sergio Antonio Ruano, Ingeniero José Bernardo Daste, Señor Juan Bravo Pérez y el Señor Enrique Luna.

La primer Junta Directiva de CEDENAR S.A. estuvo conformada por los siguientes miembros principales y suplentes:

Tabla 1. Primer unta directiva CEDENAR.

No.	PRINCIPALES	SUPLENTES
1	Dr. Alfonso Muñoz Alvarado	Dr. Julio Garzón Thomas
2	Sr. Juan Bravo Pérez	Dr. Carlos G. López
3	Sr. Carlos Portilla	Sr. Eduardo Mazuera
4	Dr. Sergio Antonio Ruano	Secretario de Hacienda
5	Sr. Ángel María Medina	Sr. Juan Conto Moncayo

Fuente: CEDENAR S.A. ESP.

Creada la Sociedad se nombró como primer Gerente al Sr. Jorge Rosero Rivera.

Con el pasar del tiempo, la empresa inicio una gestión de modernización y crecimiento continuos con ayudas de gobiernos extranjeros como el Alemán, con el fin de poder brindar servicio de energía eléctrica a más hogares en los diferentes rincones del departamento de Nariño. Con este crecimiento y como referencias importantes de los 50 años que han transcurrido desde su fundación, están las siguientes:

La construcción y puesta en marcha, en 1959, de dos plantas eléctricas más en el río Ingenio y el río Mayo que en total conforma con las demás las cinco plantas que hoy en día CEDENAR posee en funcionamiento. Posteriormente en 1971 fue aprobado para esta empresa el permiso de subtransmisión de energía, que le permitiría llegar a más poblaciones de los que podía abastecer con la energía que generaba entonces; este negocio de subtransmisión, consistía en poder comprar energía a otras empresas generadoras y venderla a los usuarios de su red.

Para 1973, y gracias a prestamos con el gobierno Alemán fue posible que Nariño se integrara a la red nacional de interconexión nacional, que le permitía

estar conectado con los demás departamentos de la nación y, en ese sentido, poder comercializar con esta energía de una manera más efectiva. En 1987 se inician conexiones de gran importancia a escala internacional como la interconexión con el Ecuador, que le permitiría poder distribuir la energía necesaria para el municipio de Tumaco y poblaciones aledañas.

En términos generales y hasta nuestros días, la red de interconexión eléctrica de CEDENAR ha venido creciendo de manera que puede suministrar energía a un 82% de la población del departamento de Nariño de la cual genera con sus plantas hidroeléctricas, solo el 20% de la energía vendida y el 80% restante lo compra con otras empresas generadoras de energía.

Todos los cambios presentados en la empresa con su crecimiento y el paso del tiempo, la han llevado a renovarse y a ser una nueva empresa; sin embargo, el estudio acerca de la repercusión que han producido estos cambios en su talento humano y el clima organizacional ha sido muy poco.

Actualmente, la empresa se encuentra conformada por la gerencia general, cuatro subgerencias, tres oficinas y siete divisiones, las cuales comprenden las 7 seccionales del departamento de Nariño. Posee una planta de 531 empleados en las diferentes modalidades de contratación, de los cuales 429 tienen contrato a término indefinido.

Son numerosas, variadas y muy importantes las relaciones entre las personas y los entornos que se pueden presentar dentro de la organización, puesto que las zonas donde se encuentran ubicadas las diferentes sedes poseen una cultura propia y, a pesar que las políticas de la empresa se aplican para todas sus dependencias, las problemáticas que tiene cada zona respecto a su cultura se debe examinar desde un punto de vista particular.

5.4 MARCO JURÍDICO.

CEDENAR S.A. ESP es una empresa privada por lo que posee su propio estatuto de contratación y se rige por el derecho privado. Sin embargo, al tener inversión del gobierno, sus funcionarios deben responder, adicionalmente, a la ley 734 del 2002 en las normas complementarias para particulares que ejercen funciones públicas.

Los entes de control de la empresa, privados y públicos, son:

- La superintendencia de sociedades
- La comisión nacional para la regulación de las empresas del sector de energía y gas (CREG).
- La Contraloría General de la República

- El Ministerio de Minas y Energía.

El ministerio de minas y energía dispuso en su plan de gestión de calidad del 2006, la medición cuantitativa del clima organizacional para las empresas de este sector, por lo que, CEDENAR dispuso la realización de este estudio integrándolo en el plan administrativo 2006 de la Subgerencia Administrativa y financiera.

El estudio de clima organizacional daría cumplimiento al objetivo estratégico: “Mejorar la comunicación de alineación en la empresa” y, dentro del cual se encuentra el plan de acción: “Plan de acción medición clima organizacional”.

Se dispuso, para realizar este estudio, la responsabilidad de su ejecución a la División Administrativa y a la Oficina de Control Interno y como fecha de cumplimiento para el mismo, 30 de Noviembre de 2006. Los departamentos responsables, se encargaron de asignar al personal, los recursos y demás necesarios para llevar a cabo el estudio en todas las zonas y seccionales del departamento de Nariño, al igual que llevar a cabo un control de los avances y cumplimiento del proceso.

Antes de ser entregados los resultados del estudio al Ministerio de Minas y Energía, este deberá ser revisado por la junta directiva de le empresa y dar visto bueno correspondiente.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Se realizará un estudio descriptivo concluyente, ya que se pretende lograr una descripción completa de las realidades y las características que conforman el clima organizacional de esta empresa y, a su vez, caracterizar la tipología y la calificación del clima organizacional presente.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para la ejecución del proyecto se preparó el trabajo de campo, para la recolección y el procesamiento de los datos, obteniendo así la información fundamental para interpretar y analizar los hallazgos obtenidos para finalmente presentar un informe, socializando la investigación realizada.

En el procedimiento de muestreo intervinieron 429 personas, pertenecientes a las diferentes sedes de la empresa y que conforman el total de la población laboral con contrato a término indefinido. Para este proceso no se tuvo en cuenta las personas que tienen contrato a término definido, puesto que los empleados contratados en esta modalidad en su mayoría tienen contratos a términos de tiempo menores a seis meses.

El tamaño de la muestra se obtiene a través de la fórmula:

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

$$n = \frac{429 \cdot 0.98^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{428 \cdot 0.01^2 + 0.98^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = 250.43 \dots n = 250.$$

N: Población objeto de estudio, esta se obtiene con el total de número de empleados de las sedes de Pasto.

Z= Nivel de confianza que para nuestro estudio es del 98%. Por ser un estudio empresarial se tomo este nivel de confianza.

e = Error permitido escogido de 2%.

p = Probabilidad de éxito, de 0.5

q = Probabilidad de fracaso, de 0.5

El diseño de la muestra se realizó teniendo en cuenta la cantidad de personas que existen en cada una de las sedes y encontrando su correspondencia porcentual del total de los empleados del departamento.

Con esto, se realizó la distribución del número de encuestas que le corresponderán a cada sede de la siguiente manera:

- En la seccional de Ipiales laboran el 9.069% del total de los empleados de la empresa. El 9.069% del total de las encuestas es 23, que serán el número de encuestas a aplicar en esta seccional.
- En la seccional de San Pablo laboran el 8.372% del total de los empleados de la empresa. El 8.372% del total de las encuestas es 21, que serán el número de encuestas a aplicar en esta seccional.
- En la seccional de Tuquerres laboran el 7.674% del total de los empleados de la empresa. El 7.674% del total de las encuestas es 19, que serán el número de encuestas a aplicar en esta seccional.
- En la seccional de Tumaco laboran el 7.209% del total de los empleados de la empresa. El 7.209% del total de las encuestas es 18, que serán el número de encuestas a aplicar en esta seccional.
- En la seccional de Sandoná laboran el 5.581% del total de los empleados de la empresa. El 5.581% del total de las encuestas es 14, que serán el número de encuestas a aplicar en esta seccional.
- En la seccional de La Unión laboran el 3.72% del total de los empleados de la empresa. El 3.72% del total de las encuestas es 9, que serán el número de encuestas a aplicar en esta seccional.
- En la seccional de La Cruz laboran el 2.55% del total de los empleados de la empresa. El 2.55% del total de las encuestas es 6, que serán el número de encuestas a aplicar en esta seccional.
- En la seccional de Pasto laboran el 55.813% del total de los empleados de la empresa. El 55.813% del total de las encuestas es 140, que serán el número de encuestas a aplicar en esta seccional.

De igual manera se realizó la distribución de las encuestas en las sedes de Pasto de la siguiente manera:

- En la sede de CEDENAR de la avenida de los estudiantes laboran 153 empleados, que corresponden al 63.75% del total de los empleados de la ciudad de Pasto. El 63.75% de las encuestas para Pasto son 89, que serán el número de encuestas a aplicar en esta sede.

- En la sede de Minercol laboran 46 empleados, que corresponden al 19.17% del total de los empleados de la ciudad de Pasto. El 19.17% de las encuestas para Pasto son 27, que serán el número de encuestas a aplicar en esta sede.
- En la sede de Bombona laboran 41 empleados, que corresponden al 17.08% del total de los empleados de la ciudad de Pasto. El 17.08% de las encuestas para Pasto son 24, que será el número de encuestas a aplicar en esta sede.

La medición del clima organizacional en la organización, esta caracterizada por la calificación cuantitativa que debió darse al mismo. Con el fin de poder obtenerlo, se elaboró una encuesta que permitía asociar las variables del clima organizacional con una escala de valores, de 0 a 5, en la que se establecía una calificación para cada una de ellas.

Teniendo en cuenta la escala de valores mencionada anteriormente y la necesidad de la empresa de mantener un clima organizacional gratificante y que redunde en la productividad, competitividad y en general en los resultados de la empresa, se definió el umbral de “3.5” como calificación mínima de los aspectos evaluados. Es importante aclarar, que si bien 3.5 es la calificación mínima aceptable para los aspectos evaluados, esto no quiere decir que 3.5 es una buena calificación.

Para aquellos elementos evaluados en valores porcentuales, se determinó un valor comparativo entre escala de 0 a 5 de los valores numéricos y la escala de 0% a 100%, donde el “70%” es correspondiente a 3.5 y será tomado como el valor mínimo aceptable para el clima organizacional.

Todas aquellas variables que posean una calificación menor a 3.5 deberán estar sujetas a correctivos que permitan elevar su nivel de gratificación, así como controles que permitan verificar desviaciones en los planes de acción ha generarse. De igual manera, se deberán desarrollar planes que permitan el control y corrección para aquellas variables calificadas con 3.5, con el fin de elevar su nivel de gratificación, y para aquellas variables cuya calificación muestra un buen nivel de gratificación, los planes de acción estarán direccionados a su mantenimiento y conservación como fortalezas del clima organizacional.

Para el estudio del tipo de clima organizacional existente y su respectiva clasificación, se analizaran los elementos claves que más influencia tienen sobre el clima organizacional dentro de cada una de las variables a las cuales pertenecen y, seguidamente, las escalas que componen a cada uno de los mismos. De acuerdo a los resultados obtenidos, se podrá identificar el tipo de clima organizacional de CEDENAR.

6.2.1 Variables. Las variables a evaluar en el presente estudio son las siguientes:

- El método de mando.
- Características de las fuerzas motivacionales.
- Características de los procesos de comunicación.
- Características del proceso de influencia.
- Características del proceso de toma de decisiones.
- Característica del proceso de planificación.
- Características del proceso de control.
- Características de los procesos sociales.
- Características del objetivo de rendimiento.

6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

6.3.1 Fuentes de información primaria. Como fuentes primarias para esta investigación se encontrarán:

- ✓ Entrevistas directas.
- ✓ Encuestas.

6.3.2 Fuentes de información secundaria. Como fuentes de información secundaria para esta investigación se encontraran:

- ✓ Estudio de clima organizacional en Cedenar, año 2000.
- ✓ Estudio de comunicación interna en Cedenar, año 2006.
- ✓ Teorías de clima organizacional y de motivación de personal.
- ✓ Entrevistas con profesionales del área para asesorías.

6.4 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Inicialmente, se llevarán a cabo entrevistas directas personal de la empresa en los diferentes cargos y áreas.

Posteriormente, se llevará a cabo la recolección de los datos a través de una encuesta, la cuál surgió de las necesidades de información para cumplir con el objeto de la investigación.

Se escogió la encuesta como método de recolección de información porque brinda las siguientes ventajas:

- Información concreta.
- Facilidad en la tabulación de datos para el manejo del Stat grafics, programa utilizado para el análisis de los datos estadísticos.
- Información tangible que puede ser utilizada en cualquier momento.

Se analizará el estudio de clima organizacional realizado en el año 2000¹⁷ y el estudio de comunicación interna de la empresa efectuado en Enero del año 2006¹⁸.

De igual manera, se tendrán en cuenta las teorías de clima organizacional y de motivación que se mencionan anteriormente en el marco teórico.

En este proceso se contará con la asesoría de profesionales en materias afines al estudio, con el fin de contar con su experiencia y guía en la evaluación y análisis de información del estudio y relevante para el clima organizacional.

De acuerdo con el tipo de estudio llevado a cabo, caracterizará el tipo de clima organizacional existente y relacionado con el estilo de liderazgo con la información de las entrevistas y las encuestas, y se logrará medir de manera cuantitativa el nivel del clima organizacional presente en la empresa en la actualidad, por medio de una escala de valores.

¹⁷ LUNA, AYDA. Estudio de clima y cultura organizacional. Obra citada.

¹⁸ NARVAEZ, LEIDY. Estudio de comunicación interna. Obra citada.

7. CRONOGRAMA DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

ACTIVIDAD	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				RESPONSABLE	COSTO
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
A	X	X															PPRACTICANTE UNIVERSITARIO	102000
B			X														PPRACTICANTE UNIVERSITARIO	102000
C				X													PPRACTICANTE UNIVERSITARIO	102000
D					X												PPRACTICANTE UNIVERSITARIO	102000
E					X	X											PPRACTICANTE UNIVERSITARIO	102000
F						X											PPRACTICANTE UNIVERSITARIO	51000
G							X	X	X								PPRACTICANTE UNIVERSITARIO	768500
H										X	X						PPRACTICANTE UNIVERSITARIO	153000
I											X	X					PPRACTICANTE UNIVERSITARIO	153000
J													X				PPRACTICANTE UNIVERSITARIO	102000
K														X	X		PPRACTICANTE UNIVERSITARIO	204000
L																X	PPRACTICANTE UNIVERSITARIO	102000
TOTAL																	2043500	

- A. Diseño del proyecto de investigación.
- B. Recolección de información.
- C. Entrevistas.
- D. Diseño del formato de encuesta.
- E. Prueba a las encuestas.
- F. Control a la prueba de encuestas.
- G. Aplicación de encuestas.
- H. Análisis y tabulación de la información de las encuestas.
- I. Evaluación de los resultados.
- J. Diseño de planes de acción.
- K. Elaboración del documento final.
- L. Socialización del estudio.

8. PRESUPUESTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo esta investigación, se cuenta con el apoyo económico de la empresa CEDENAR S.A. ESP, en donde la misma tendrá aplicación.

La empresa destinará los dineros y los recursos materiales necesarios, que se encuentran referidos en el cronograma de actividades, para que se puedan cumplir cada una de las actividades, dentro de los que se encuentran:

- Papelería
- Transporte
- Equipo de computo y comunicaciones
- Internet
- Información interna
- Salones de conferencia

También, se cuenta con el apoyo de las directivas el cual es muy importante para poder alcanzar los objetivos y el cumplimiento de actividades, además de la experiencia del personal de diferentes áreas quienes tienen disposición de tiempo y conocimientos para colaborar en la elaboración del presente estudio.

9. ELEMENTOS CLAVES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El diagnóstico de clima organizacional de CEDENAR muestra que existen elementos más influyentes y claves que otros, y que, por ende, pueden crear un mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Cada elemento hace parte de variables, las cuales pueden ser causales, intermedias o finales y, de la misma forma, cada una de estas variables representa un impacto positivo o negativo en el desempeño general de la empresa.

Para analizar cuales son los elementos más influyentes dentro del clima organizacional en CEDENAR, se evaluó detenidamente cada una de las variables que se presentan a continuación.

9.1 VARIABLES CAUSALES

Las variables causales definen el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados y los aspectos que la conforman son: estructura organizativa y administrativa y competencias y actitudes.

9.1.1 Estructura organizativa y administrativa. En este aspecto se encontraron tres elementos claves: la evaluación del desempeño, capacitación e inducción y el apoyo de la dirección.

- La evaluación del desempeño, el cual obtuvo una calificación de 2.48 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 2), indica la falta de efectividad de este proceso. Las entrevistas realizadas en el proceso de recolección de información permitieron aclarar que en la actualidad, no se llevan a cabo este tipo de evaluaciones.

Esta situación es de gran importancia, en vista que se identifica la falta de controles a las funciones que se llevan a cabo, haciendo más difícil el mejoramiento de los procesos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La carencia de este elemento en CEDENAR influye en el control sobre otros elementos del clima organizacional, independientes a las tareas propias de cada cargo como son: relacionamiento con el personal de su dependencia y las demás, con su jefe directo, comunicación y aportes o recomendaciones personales que le sirven a la dependencia y a la empresa en general como retroalimentación.

Pregunta 6: ¿Se realizan evaluaciones al desempeño de sus labores?
 NO SE REALIZAN 0 1 2 3 4 5 FRECUENTEMENTE

Pregunta 7: Los sistemas de evaluación del desempeño de la empresa son para usted:
 INADECUADOS 0 1 2 3 4 5 PRECISOS

Tabla 2. Evaluación del desempeño.

PREGUNTAS	6	7
PUNTAJE	2,46	2,51

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 1. Evaluación del desempeño.



- La capacitación e inducción, obtuvo una calificación de 2.77 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 3), la cual es muy baja y no es aceptable dentro del clima organizacional en CEDENAR.

Cuando un empleado ingresa a la compañía, debe tener una inducción respectiva en la cual se le impartan conocimientos generales de los valores, políticas y objetivos de la empresa, al igual que de las tareas y funciones de su cargo. Igualmente, es necesario que participe en los procesos de capacitación para que los conocimientos nuevos y los cambios que existan en la empresa sean de su conocimiento, y le permitan actuar debidamente frente a esos cambios.

La falta de capacitación adecuada del personal es un factor crítico negativo que genera problemas en la atención, los servicios prestados

por la empresa, el cumplimiento de metas y objetivos y, en general, afecta el rendimiento de la misma.

Pregunta 24: ¿La empresa capacita a su personal acerca de los diferentes procesos y procedimientos que lleva a cabo?

NO CAPACITA 0 1 2 3 4 5 FRECUENTEMENTE

Pregunta 25: ¿Cómo evalúa usted los planes de capacitación y desarrollo de la empresa para el incremento de sus habilidades profesionales y laborales?

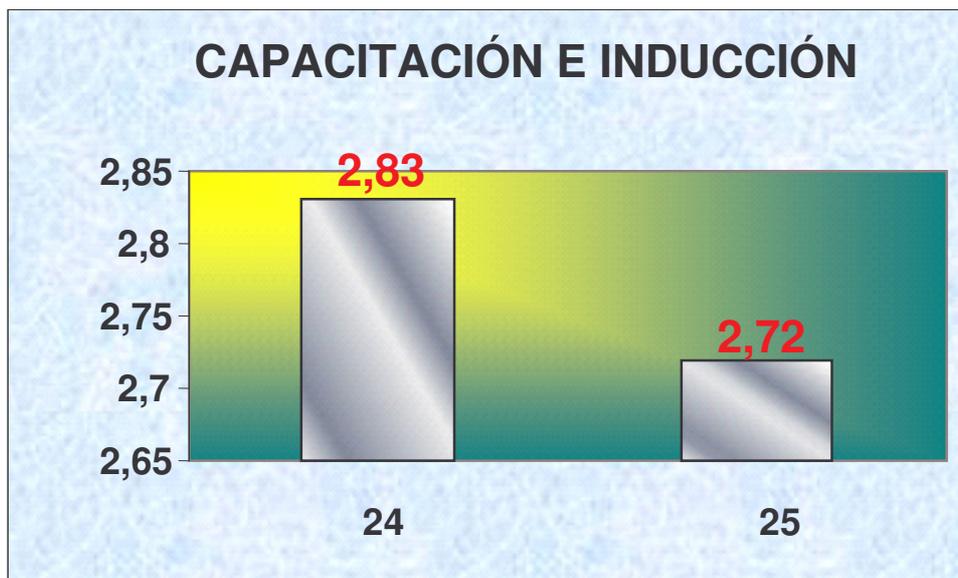
NO EXISTEN 0 1 2 3 4 5 EXCELENTES

Tabla 3. Capacitación e inducción.

PREGUNTAS	24	25
PUNTAJE	2,83	2,72

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 2. Capacitación e inducción.



- El apoyo de la dirección, obtuvo una calificación de 2.88 (ver tabla 4), lo que lo convierte en un factor crítico negativo y de influencia negativa para el clima organizacional.

La dirección, no solamente debe generar los planes, programas y estrategias para que los objetivos de la empresa se cumplan, también, debe acompañar estos procesos como mediador y apoyo entre los equipos de trabajo para que los mismos se lleven a cabo con efectividad.

La falta de apoyo y guía de la dirección no permite la integración necesaria y compromete que las metas se cumplan de acuerdo a los planes establecidos.

Pregunta 1: ¿La filosofía de la dirección de la empresa se caracteriza por la integración y apoyo de las áreas y dependencias, para enfrentarse a los diferentes cambios y el desarrollo de la empresa?

NO SE CARACTERIZA 0 1 2 3 4 5 TOTALMENTE

Tabla 4. Apoyo de la dirección.

PREGUNTA	1
PUNTAJE	2,88

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 3. Apoyo de la dirección.



9.1.2 Competencias y actitudes. Se encontró que el factor positivo más significativo en este aspecto, es el conocimiento y claridad que cada empleado posee acerca de sus funciones y las tareas designadas. El personal de la empresa dio a este factor una calificación de 4 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 5), situación que indica que CEDENAR en todas sus cedes, zonas y seccionales, cuenta con un personal que sabe perfectamente cuáles son las tareas y funciones que debe cumplir.

El desconocimiento y falta de claridad de funciones no le permitiría al trabajador el cumplir con efectividad las tareas, afectando el proceso en el cual es participe dentro de la empresa, convirtiendo a este aspecto en uno de los más importantes y mejor ponderados del clima organizacional.

La planificación, es otro elemento de este aspecto y su importancia radica en la estabilidad que brinda a las metas, políticas, funciones, tareas y procedimientos y la claridad que cada funcionario tenga acerca de estos aspectos.

Esto, permite el desarrollo organizacional ya que facilita la ejecución de las tareas, disminuye la pérdida de tiempo en llevar a cabo los procesos y garantiza el logro de mejores resultados.

Pregunta 15: ¿La empresa tiene bien definidos los objetivos, metas y políticas tanto generales como en cada una de sus áreas o dependencias?

NO ESTAN DEFINIDOS 0 1 2 3 4 5 COMPLETAMENTE

Pregunta 16: Los objetivos, funciones y tareas de su cargo son para usted:

DESCONOCIDOS 0 1 2 3 4 5 CLAROS

Tabla 5. Definición y conocimiento de los objetivos organizacionales.

PREGUNTAS	15	16
PUNTAJE	3,77	4,23

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 4. Definición y conocimiento de los objetivos organizacionales.



9.2 VARIABLES INTERMEDIAS

Las variables intermedias definen el estado interno de la empresa y se encuentra conformada por: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

Gráfica 5. Compromiso en el cumplimiento.



- La estabilidad laboral, que obtuvo una calificación de 4.01 (ver tabla 7), indica una buena calificación respecto del clima organizacional y una gran influencia positiva sobre la motivación de los empleados, teniendo en cuenta que la mayoría de los elementos claves son negativos y, aun así, el compromiso evaluado es bastante notable.

Este elemento les brinda a los empleados seguridad frente a sus necesidades sociales, de manera que al tenerlas satisfechas podrán desempeñarse en sus puestos de trabajo sin los temores que le generen perder su puesto y estabilidad económica en cualquier momento.

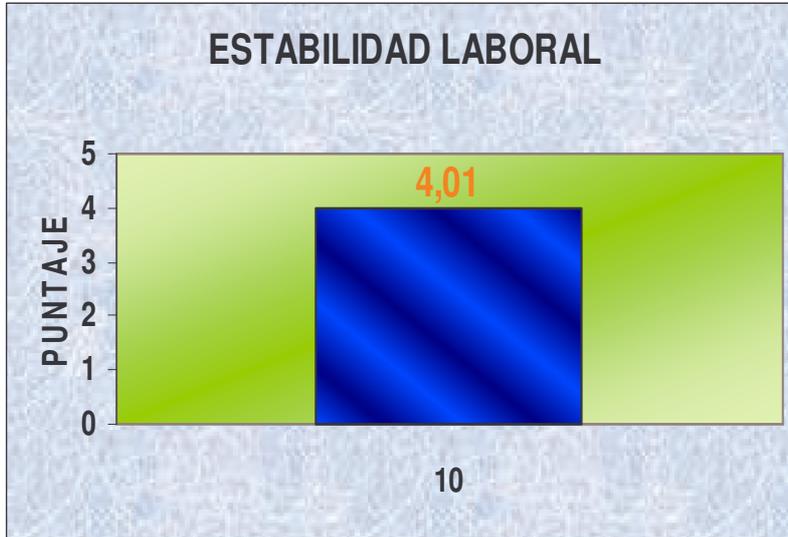
Pregunta 10: La estabilidad laboral que le ofrece la empresa es:
 MALA 0 1 2 3 4 5 EXCELENTE

Tabla 7. Estabilidad laboral.

PREGUNTA	10
PUNTAJE	4,01

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 6. Estabilidad laboral.



- Los programas de actividades recreativas y culturales son un factor clave negativo y por esta razón su influencia sobre los demás aspectos y elementos es negativa.

Este elemento obtuvo un puntaje dentro del clima organizacional presente de 2.26 (ver tabla 8), el cual se encuentra muy por debajo del valor mínimo aceptable para el clima organizacional. De hecho, este es el elemento clave más negativo del clima en CEDENAR.

Los empleados no se encontrarán motivados si no existen programas que generen integración con los demás empleados de la comunidad en general y de todos los niveles de la empresa, debido a que sus necesidades de tipo social relacionadas con este elemento no se encontrarán satisfechas. También, estas actividades permiten el sano esparcimiento el mejoramiento de las relaciones interpersonales en todos los niveles y, a su vez, favorece los procesos de comunicación hacia todos los sitios de la estructura organizacional y permite que el estrés generado por las labores de los puestos de trabajo, se disminuyan.

Pregunta 13: ¿La empresa realiza actividades o programas (recreativas, culturales o afines) que generen integración entre los empleados?
NO SE REALIZAN 0 1 2 3 4 5 FRECUENTEMENTE

Tabla 8. Programas de actividades recreativas y culturales.

PREGUNTA	13
PUNTAJE	2,26

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 7. Programas de actividades recreativas y culturales.



- Los programas de reconocimiento es otro de los elementos críticos más influyentes y el segundo de calificación más baja del clima organizacional, la cual fue de 2.34 (ver tabla 9). En la empresa, actualmente, no se han desarrollado este tipo de programas lo que para los empleados implica una insatisfacción.

Si se analiza el grado de compromiso tan alto que existe, se debe tener en cuenta que no precisamente el compromiso va a permanecer alto siempre o sin ningún tipo de motivación que lo genere. Muy probablemente, este compromiso puede decaer en el futuro si las condiciones de los elementos motivadores siguen siendo negativas e insatisfactorias para los trabajadores.

Pregunta 14: ¿Cómo evalúa usted los programas de reconocimiento a su dedicación, esfuerzo y compromiso en el desarrollo de sus funciones?

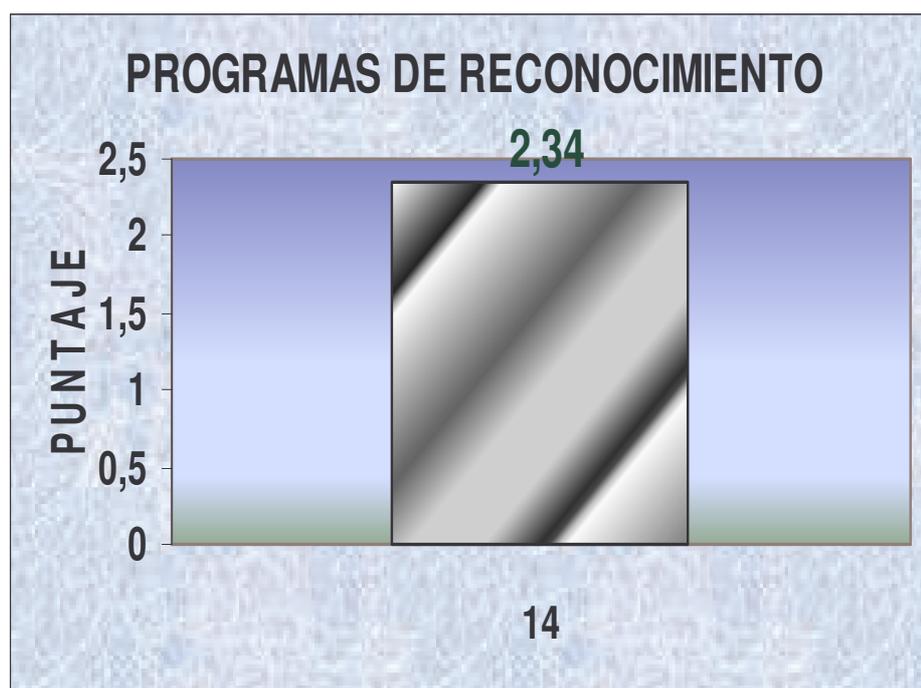
NO EXISTEN 0 1 2 3 4 5 EXCELENTES

Tabla 9. Programas de reconocimiento.

PREGUNTA	14
PUNTAJE	2,34

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 8. Programas de reconocimiento.



9.2.2 Rendimiento. Entre los elementos claves se encontraron están: relacionamiento con los compañeros y relacionamiento con los jefes.

Para el personal de CEDENAR, el elemento de relación con los compañeros de trabajo es uno de los elementos que mayor impacto positivo genera en sus niveles de rendimiento y productividad; Por lo tanto, su influencia sobre los demás aspectos y elementos del clima organizacional, como en el caso del compromiso, es positiva. La calificación que tuvo este factor fue de 4.27 (ver tabla 10).

Esta condición es favorable para el trabajo en equipo dentro de las dependencias y entre las dependencias, dando paso a la sinergia y la productividad de las tareas y funciones que deben llevar a cabo los trabajadores. En las organizaciones, es clave que sus trabajadores presenten estas capacidades de interactuar y mantener buenas relaciones ya que esto redundará en los resultados de su objeto comercial.

Pregunta 21: ¿Cómo califica la relación que tiene usted con las personas que laboran en su área o dependencia?

MALA 0 1 2 3 4 5 EXCELENTE

Tabla 10. Relacionamiento con los compañeros.

PREGUNTA	21
PUNTAJE	4,27

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 9. Relacionamiento con los compañeros.



Por otro lado, el elemento clave relacionamiento con el jefe directo mostró que su influencia es negativa y obtuvo una calificación de 2.95 (ver tabla 11), siendo esta una calificación muy baja para un factor que dentro de cualquier organización es muy importante.

Los jefes de todas las dependencias, son representantes de los valores, principios, buenas costumbres de la empresa, y son generadores de motivación, sinergia y proactividad. Son ellos quienes influyen en sus colaboradores para que se obtenga el éxito en el cumplimiento de los objetivos corporativos. Al no existir un buen relacionamiento con sus colaboradores, se pone en riesgo el éxito y los resultados generales de la empresa.

Pregunta 4: ¿Su jefe directo se preocupa por conocer sus necesidades profesionales y personales?

NO SE PREOCUPA 0 1 2 3 4 5 COMPLETAMENTE

Tabla 11. Relacionamiento con el jefe directo.

PREGUNTA	4
PUNTAJE	2,95

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 10. Relacionamiento con el jefe directo.



9.3 VARIABLES FINALES

Estas variables están conformadas por las variables causales e intermedias y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, como son: productividad, ganancia y pérdida.

9.3.1 Productividad. La información que se obtuvo de los empleados permite identificar un elemento clave que influye de manera significativa en la productividad de la empresa, como lo es la participación en la toma de decisiones. Este factor tuvo una calificación de 2.64 (ver tabla 12), el cual se encuentra por debajo, como la mayoría de los elementos claves, del valor mínimo aceptable para el clima organizacional, convirtiéndose así, en un factor de influencia negativa para los demás elementos y aspectos presentes en el clima de CEDENAR.

El no tener la posibilidad de participar en procesos de toma de decisiones y de desarrollo organizacional, indica la centralización del poder en la empresa, muy baja delegación e impide el involucramiento. De igual manera, frena la posibilidad de la discusión acerca de cómo llevar a cabo los cambios

necesarios en la empresa y, además, inhibe la retroalimentación que es la base para conocer si los procesos se están llevando a cabo en relación con lo planeado, o de no ser así que se identifiquen fácil y rápidamente los motivos por los cuales se genera una desviación en los mismos.

Pregunta 8: ¿Sus superiores permiten su intervención en la toma de decisiones?

NO LO PERMITEN 0 1 2 3 4 5 FRECUENTEMENTE

Tabla 12. Participación en la toma de decisiones.

PREGUNTA	8
PUNTAJE	2,64

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 11. Participación en la toma de decisiones.



9.4 CLASIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La clasificación del clima organizacional comprende el estudio de la relación existente entre las escalas que lo componen, por lo que este estudio efectuó un análisis independiente de cada una de ellas, para, al final, conocer cuales son las relaciones que lo caracterizan y lo definen en la actualidad.

Las escalas del estudio fueron: obstaculización, espíritu, intimidad, alejamiento, énfasis en la producción, empuje, consideración, estructura, responsabilidad, riesgo, conflicto, adecuación, recompensa e identidad. A continuación, se ampliará la información concerniente a cada escala en CEDENAR.

9.4.1 Obstaculización. En general, se encontró en la evaluación que el 30% de los elementos evaluados generan esta escala (ver tabla 13, elementos entre paréntesis).

Tabla 13. Obstaculización. (Porcentajes)

ASPECTO	POSITIVO	NEGATIVO	NO INFLUYE
LIDERAZGO	62.8	15.6	21.6
R JEFE	(75.2)	12.4	10.8
R OTROS	(82.8)	5.2	8.8
COMUNI	(72)	14.4	12
CONTROL	55.6	22.8	22.8
INDUCCION	51.2	32.4	16.8
ESTIMULOS	37.6	42.4	22
HERRAMIEN	60.4	31.6	9.2
OPORTUN	46.4	33.2	22

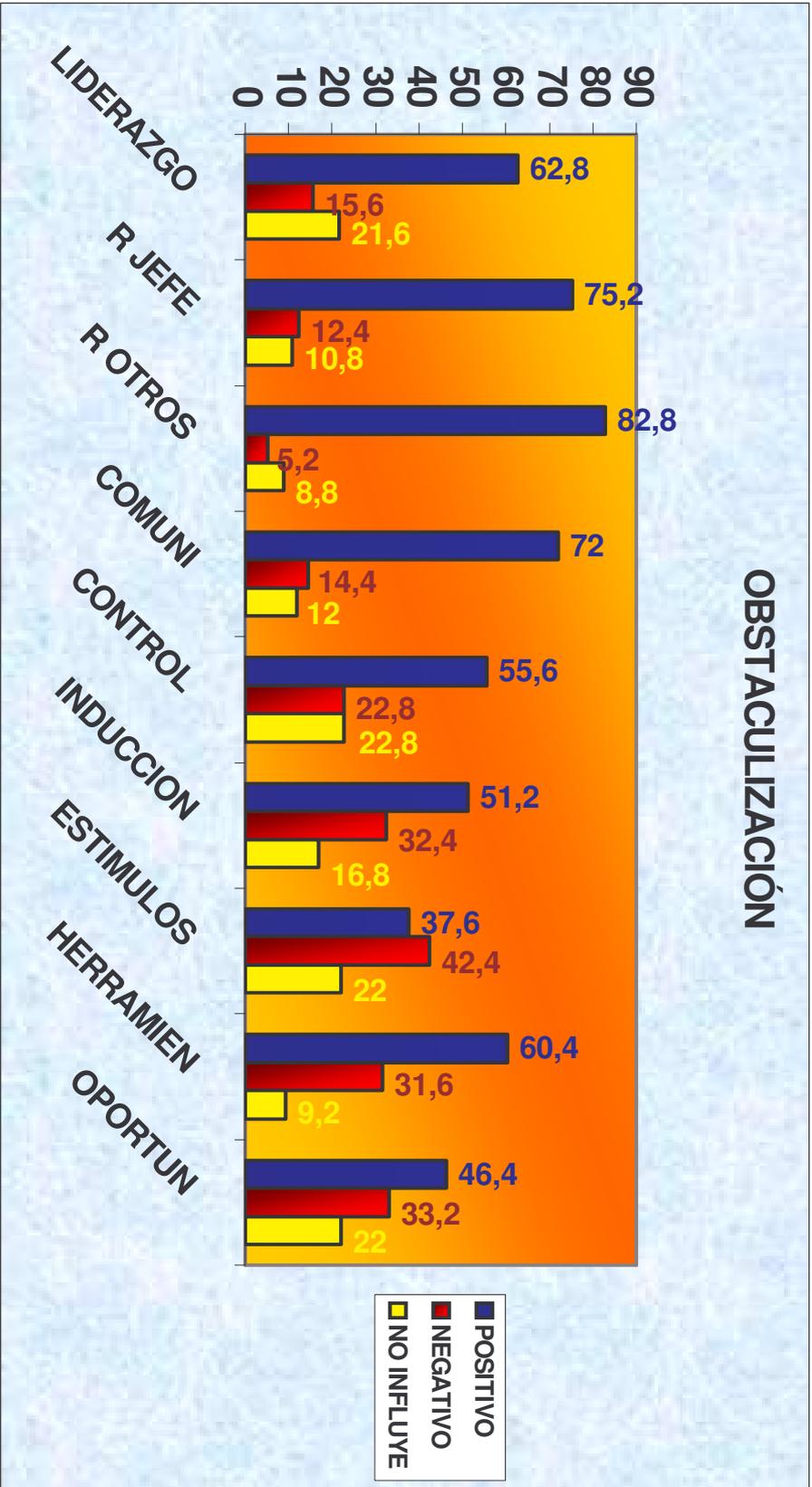
Fuente: Esta investigación.

Sin embargo, y realizando un análisis global de todos los aspectos en toda la empresa se encontró que solo el 60,44% de los aspectos evaluados producían un efecto positivo en el rendimiento y la productividad y de ese porcentaje, solamente tres aspectos fueron calificados por encima del valor mínimo aceptable para el clima organizacional y son: Relacionamiento con el jefe directo, relacionamiento con los compañeros de trabajo y la comunicación interna. Entonces, a pesar de haber encontrado mayor favorabilidad de los aspectos de la empresa frente a los objetivos de rendimiento y productividad, esta favorabilidad no genera los resultados mínimos que se espera.

El aspecto de la empresa que más genera obstaculización es: estímulos y motivación afectando negativamente el desenvolvimiento laboral. En la empresa, al momento de realizar este estudio aun no se habían implementado programas de motivación y estímulos, por lo cual es razonable y fácil de identificar los motivos por los cuales este aspecto se presente.

La motivación del personal es de suma importancia en toda organización, y un personal sin espíritu, identidad y compromiso con su organización es un personal que no trabaja con el uso total de sus capacidades, actitudes y aptitudes. Así que, no podrá esperarse que en aspectos como el rendimiento, competitividad y calidad de la empresa sean los mejores, mientras el personal no tenga un sentido de compromiso con sus tareas y los objetivos de la organización.

Gráfico 12. Obstaculización.



9.4.2 Espíritu. Para esta escala, se encontró que aunque el relacionamiento con las personas de la empresa genera una satisfacción de necesidades sociales, el efecto del reconocimiento de las labores realizadas para la empresa afecta significativamente el espíritu de los trabajadores.

Al calificar esta escala se tuvieron en cuenta las variables que hacen parte de las necesidades sociales, y se obtuvo una calificación de 3.42 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 14). Esto indica que el espíritu no se encuentra en los niveles adecuados y necesarios para que el ambiente en la empresa sea gratificante. El hecho de que los trabajadores no se sientan satisfechos por las tareas cumplidas afecta el sentido de compromiso y de pertenencia hacia la empresa, por lo cual no se espera que un trabajador de mucho más de lo que debe hacer, de acuerdo a sus funciones.

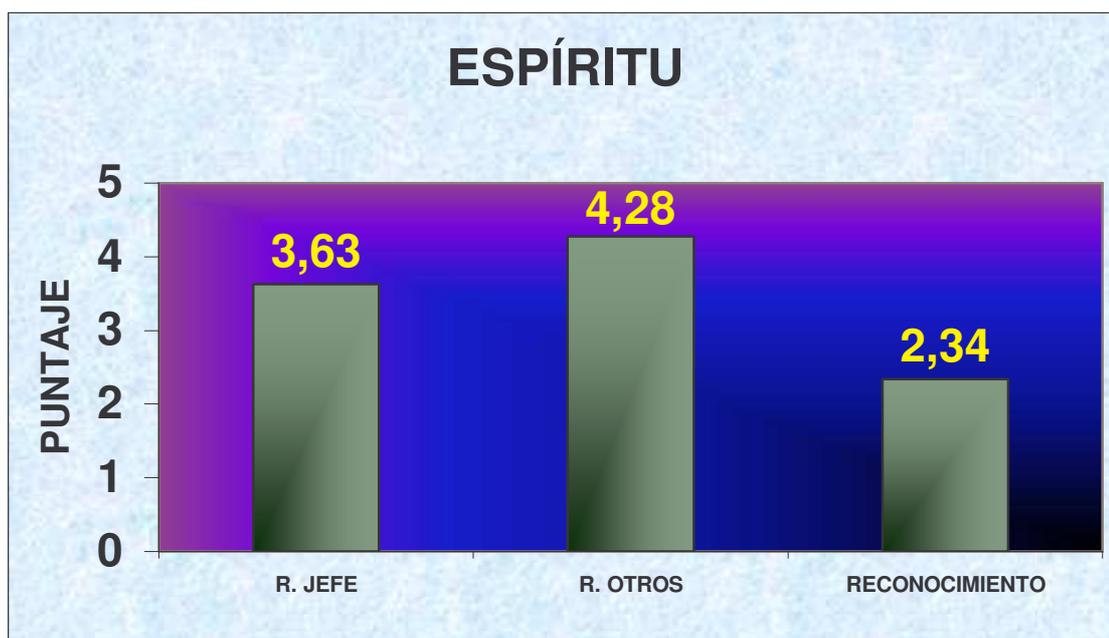
Los trabajadores no tienen la motivación para ser representantes de los valores y principios de la empresa y, de esta manera, no serán los mejores representantes de la misma.

Tabla 14. Espíritu.

R. JEFE	R. OTROS	RECONOCIMIENTO
3.63	4.28	2.34

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 13. Espíritu.



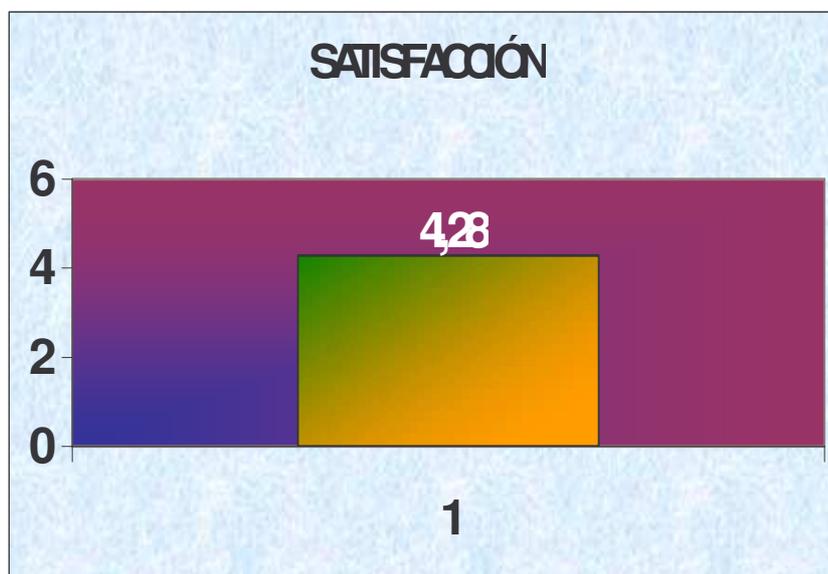
9.4.3 Intimidad. Esta escala mostró ser uno de los mejor calificados en el clima organizacional de la empresa con 4.28 (ver tabla 15) y se refiere a la satisfacción de las necesidades que no se relacionan directamente con su función laboral.

Tabla 15. Intimidad.

SATISFACCION
4.28

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 14. Intimidad.



La satisfacción de esta escala se relaciona directamente con como califican los empleados la relación de camaradería, amistad con sus compañeros de trabajo.

9.4.4 Alejamiento. Esta escala se encuentra definido por la relación existente entre los jefes de los diferentes niveles de la empresa con sus subordinados.

Los resultados del estudio indican que el grado de alejamiento es bastante alto, por lo cual las relaciones interpersonales de los empleados con sus jefes en la empresa no son buenas, y por ello no adecuadas para generar en clima organizacional adecuado.

La calificación que obtuvo esta escala es de 3.47 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 16), que se encuentra ligeramente por

debajo del valor mínimo aceptable y en relación con el análisis realizado a sus componentes se puede inferir que lo que más influye negativamente es la distancia emocional del jefe con sus colaboradores. Lo anterior, por la poca preocupación de los jefes por conocer las necesidades profesionales y personales de sus colaboradores.

Los jefes representan el liderazgo en las empresas dentro de las cualidades de todo buen líder es el carisma, la capacidad de motivar, de inspirar e influenciar a sus colaboradores para el cumplimiento de las metas que se han propuesto. De esta manera, las malas relaciones interpersonales afectan la capacidad de desarrollar aptitudes y actitudes adecuadas de los trabajadores en el cumplimiento de sus tareas.

Tabla 16. Alejamiento.

PREGUNTA	PUNTAJE
3	3.63
4	2.95
5	3.83

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 15. Alejamiento.



9.4.5 Énfasis en producción. El énfasis en la producción se presenta cuando existe un alto grado de control sin que se presente una retroalimentación de la información. Para el caso de CEDENAR esta condición no se cumple, como se puede identificar en la gráfica anterior con una calificación de 2.63 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 17), puesto que el control realizado no se califica como excesivo. De hecho, los trabajadores de la empresa han calificado el elemento control, como uno que influye positivamente en el desarrollo de sus funciones.

Por otro lado, se ha identificado que la retroalimentación a los controles realizados como los programas de capacitación e inducciones en general, tienen muy baja calificación. La escala de énfasis en la producción es positiva para el clima organizacional.

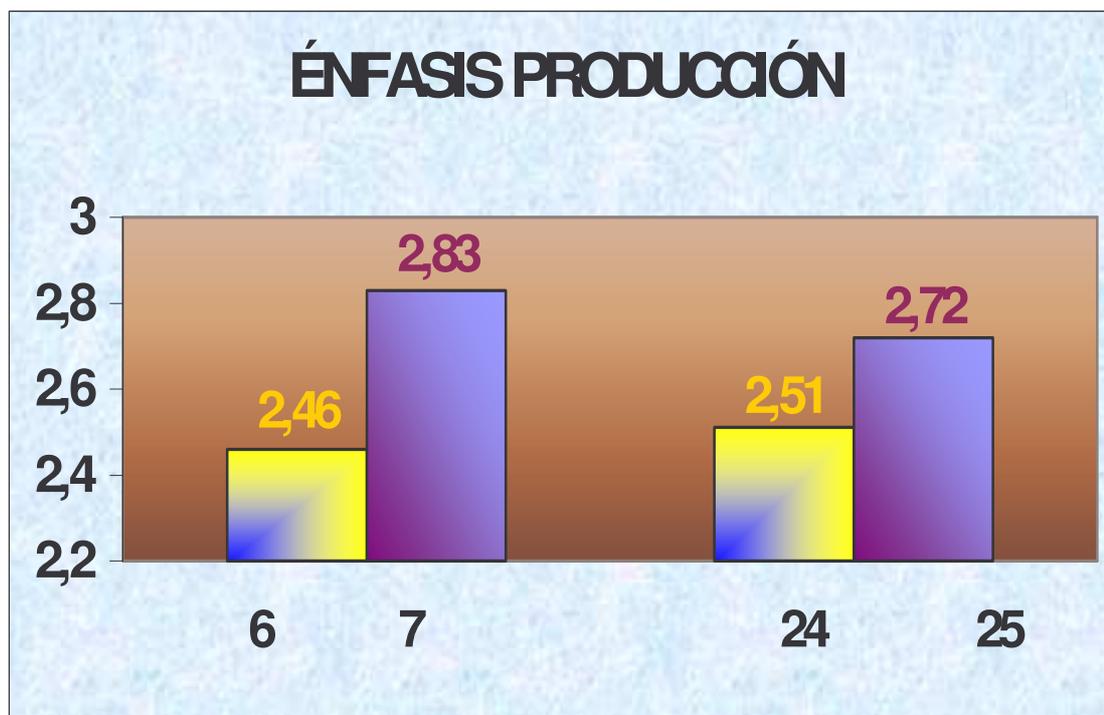
Las organizaciones necesitan de retroalimentación de los procesos que se realizan, a través de sus organismos y sistemas de control para conocer si sus planes y programas están marchando con relación a lo que se planeó. En conjunto, el control necesita de una retroalimentación adecuada para que los ajustes y las decisiones tomadas por la dirección sean conocidas y entendidas por los trabajadores que, en última instancia, son los encargados que estos tengan el impacto y efectividad esperada.

Tabla 17. Énfasis en producción.

PREGUNTAS	6	7	24	25
PUNTAJE	2.46	2.83	2.51	2.72

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 16. Énfasis en producción.



9.4.6 Empuje. Al igual que se comentó en la evaluación de la escala alejamiento, los jefes en las organizaciones los guías y modelos a seguir por parte de los subordinados; Así que, de la calidad de su trabajo, de su carácter, de sus aptitudes y actitudes depende en gran parte la motivación y el compromiso de un grupo de trabajo. En CEDENAR, se encontró que esta motivación influenciada por la calidad del trabajo del jefe, es muy baja y no genera significancia para esta escala.

La calificación para esta escala fue de 3.33 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 18), que está por debajo del mínimo aceptado para el clima organizacional en este estudio y esta calificación se encuentra influenciada principalmente, de manera negativa, por el elemento referido a la falta de una filosofía de la dirección que permita la integración entre dependencias para enfrentarse a los cambios y el desarrollo organizacional. La dirección de la empresa debe ser la mayor figura representante de las buenas maneras y prácticas laborales, de manera que todos los empleados deben sentirse no solamente guiados, sino también, respaldados por la misma en cada proceso que se lleva a cabo en una organización.

Cuando esta condición no está presente, será imposible hablar de equipos de trabajo y de sinergia, que es la capacidad de trabajo en equipo. En una empresa tan grande y con tantas responsabilidades, es indispensable el trabajo

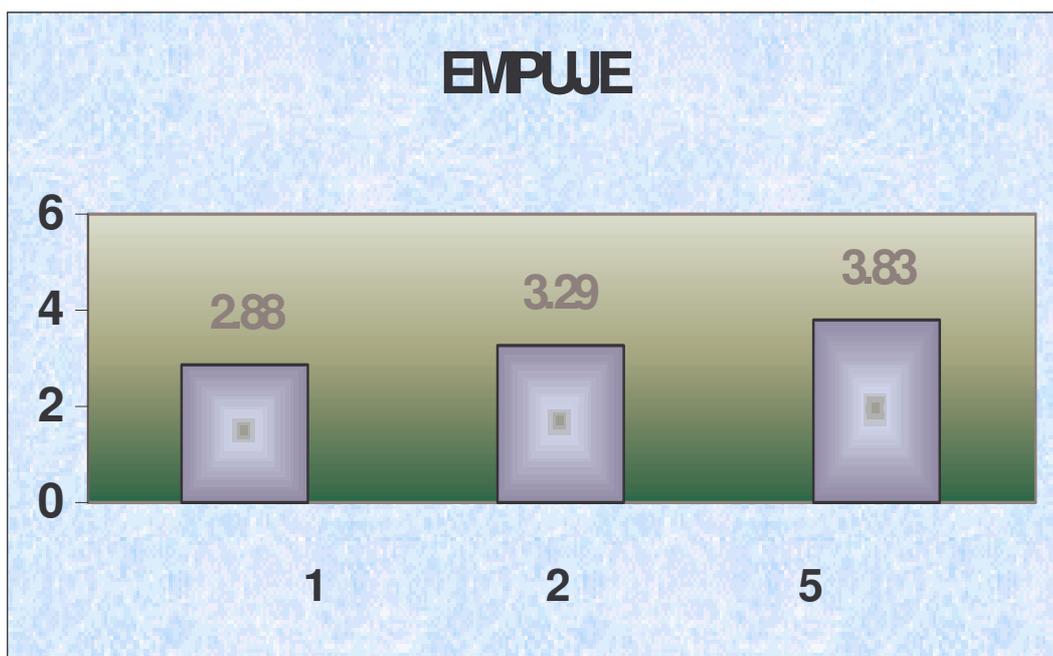
en equipo para lograr la excelencia en la calidad de los procesos y este, no debe comprender solamente los trabajadores involucrados en una misma dependencia, sino todos aquellos que pertenezcan a la empresa y que de una manera u otra puedan colaborar en el logro de los objetivos, y como principal elemento, no debe faltar la alta dirección actuando como reguladora e integradora de las actividades y de las personas.

Tabla 18. Empuje.

PREGUNTA	PUNTAJE
1	2.88
2	3.29
5	3.83

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 17. Empuje.



9.4.7 Consideración. La calificación de esta escala es una de las más bajas del clima organizacional de CEDENAR, la cual fue 2.77 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 19). Ninguno de los elementos que conformaron su evaluación tuvo una calificación mayor a 3.4.

Los trabajadores tienen una necesidad básica de sentirse respetados, tratados con igualdad y dignidad, por lo que es a partir de la satisfacción de esta necesidad que se cumple esta escala y debido a su calificación, se entiende que no posee cumplimiento. Los trabajadores de CEDENAR consideran que no

existe comodidad ni seguridad necesarias para cumplir con las funciones de su puesto de trabajo, que la compensación salarial no es buena, que la empresa no se preocupa por crear programas que permitan la integración y, como se había mencionado en la evaluación del ESPIRITU, tampoco hay programas que reconozcan la dedicación y el compromiso.

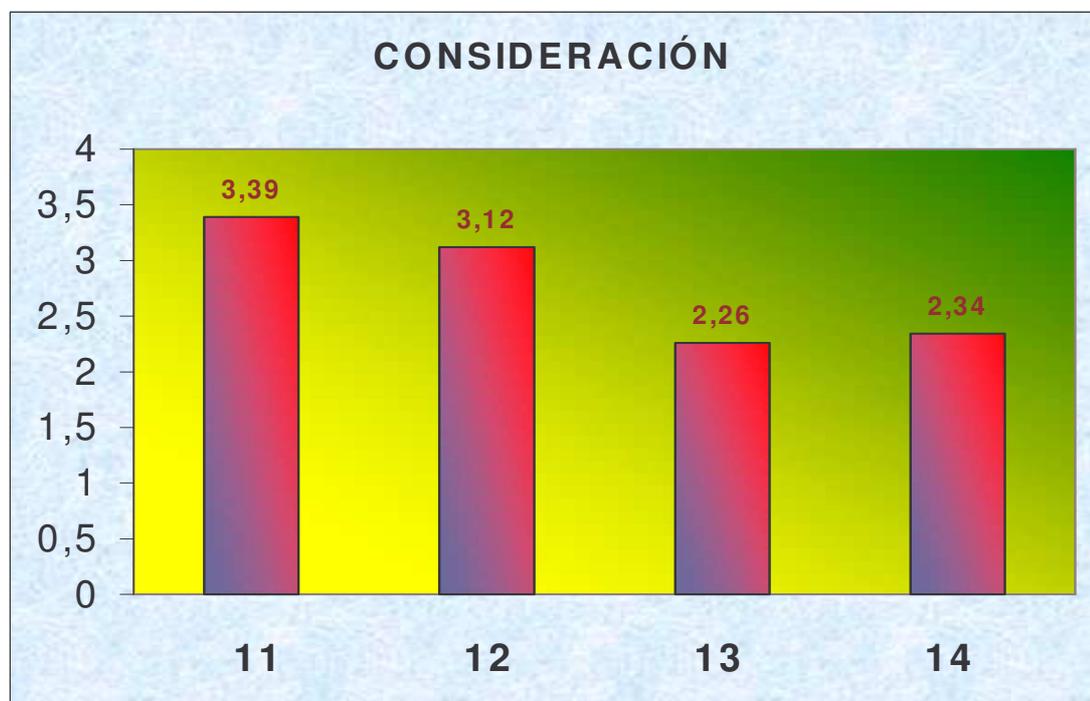
Si un trabajador no tiene satisfechas sus necesidades mínimas en la organización a la que pertenece, no se podrá encontrar en el compromiso, espíritu, identidad, motivación, responsabilidad y todos los elementos que son la base para que las tareas que se cumplen en cada puesto se realicen efectivamente, llevando a los jefes a perder la confianza en su grupo de trabajo, aumentando los controles y ocasionando pérdidas de tiempo, calidad de servicio y de las tareas, y aquellas relacionadas con las variables de rendimiento del objetivo económico de una organización.

Tabla 19. Consideración.

PREGUNTA	11	12	13	14
PUNTAJE	3.39	3.12	2.26	2.34

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 18. Consideración.



9.4.8 Estructura. La empresa CEDENAR, cuenta con una estructura organizativa y administrativa bastante amplia y compleja, la cual ha venido evolucionando y desarrollándose durante los 52 años que lleva en servicio.

Cuenta con un diseño de puestos y cargos con sus respectivos manuales de funciones, controles y dependencias que desarrollan tareas en relación con los procesos dentro de su objeto económico.

Posee definidos sus objetivos organizacionales, metas, programas y planeación, así como los principios y valores corporativos dentro de un marco legal que la caracteriza como una empresa de servicios regida por el derecho privado. También, la caracterizan la descentralización, delegación y la división del trabajo especializando los puestos diseñados y permitiendo que sea clara su jerarquización y la línea de mando.

Como resultado al análisis de los elementos que conforman la escala estructura de la empresa, se encontró que a pesar de ser definidos y claros las reglas, reglamentos y procedimientos existentes, la calificación en cuanto a la funcionalidad y efectividad que estos representan es bastante baja. La calificación obtenida fue de 3.04 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 20), donde solo los elementos de claridad, definición y conocimiento de objetivos metas, políticas y funciones de los cargos obtuvieron una calificación superior al mínimo aceptable.

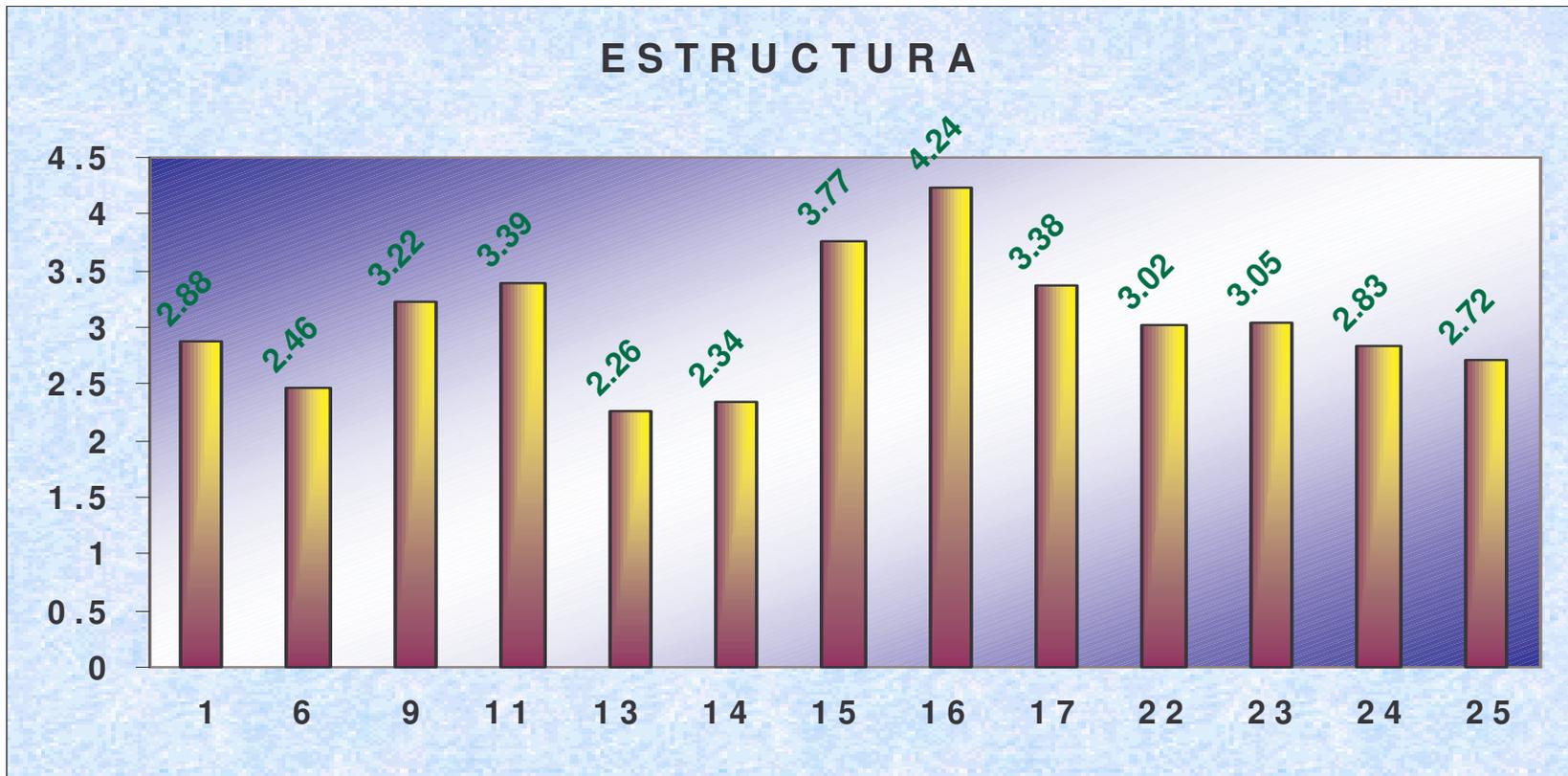
Los demás elementos tienen una calificación por debajo de 3.5 y la mayoría de ellos tiene calificación por debajo de tres. Los elementos que más inciden sobre esta calificación están relacionados con los programas de integración, reconocimiento, capacitación y la dirección de la empresa.

Tabla 20. Estructura.

PREGUNTA	1	6	9	11	13	14	15	16	17	22	23	24	25
PUNTAJE	2.88	2.46	3.22	3.39	2.26	2.34	3.77	4.24	3.38	3.02	3.05	2.83	2.72

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 19. Estructura.



9.4.9 Responsabilidad. Esta escala obtuvo una calificación de 4.54 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 21) siendo la escala del clima organizacional de la empresa mejor calificada, representando una fortaleza que se debe aprovechar evaluando la capacidad de esta escala de influir positivamente sobre otros del clima organizacional que necesiten ser sometidos a cambios para su desarrollo y mejoramiento.

Por medio de esta evaluación se puede inferir que los trabajadores tienen un alto sentido de compromiso, para lo cual deben tener motivaciones igualmente muy altas y personales para su desarrollo personal y profesional.

Haciendo un repaso de las calificaciones que han recibido las escalas evaluadas, el clima organizacional es muy bajo en la empresa y no genera las condiciones que la escala responsabilidad ha evaluado. Solamente la escala INTIMIDAD, ha recibido una buena calificación en el clima organizacional, y, debido a esto, se considera atípico que teniendo unas condiciones de clima organizacional tan negativas, el grado de responsabilidad y de compromiso sean tan altas; esto, ya que la influencia negativa de las escalas evaluadas, deberían generar un bajo grado de compromiso y responsabilidad.

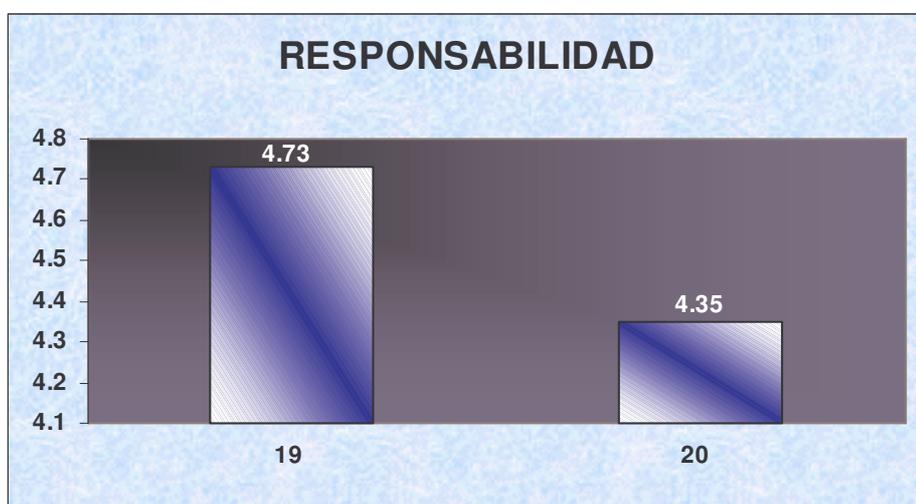
Si un trabajador no se encuentra motivado por la empresa, si no se siente bien remunerado, no tiene las condiciones adecuadas para realizar sus funciones, si tiene malas relaciones con los superiores y si no tiene líderes que lo guíen, entonces: Su nivel de motivación no debería ser alto y podría estar orientado por aspectos de su vida personal y externos a la empresa.

Tabla 21. Responsabilidad.

PREGUNTA	19	20
PUNTAJE	4.73	4.35

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 20. Responsabilidad.



9.4.10 Riesgo. Los elementos del riesgo se encuentran definidos dentro de su nivel de incitación y si es debido o no correr ese riesgo. Esto incluirá los riesgos normales que debe asumir un trabajador en su puesto de trabajo y otros inherentes a sus funciones dentro de la organización.

En cuanto a las condiciones físicas dispuestas para que los empleados cumplan con sus labores en CEDENAR, se encontró que el 59.92% las califica en términos de buenas y excelentes, lo que nos deja un 40.08% (ver tabla 22) de la empresa quienes piensan que esas condiciones no son las mejores.

El riesgo en las condiciones físicas es, entonces, bastante alto y se encuentra en el mínimo aceptable para el clima organizacional.

Por otro lado, aunque los trabajadores de la empresa cuentan con afiliación al sistema de riesgos profesionales evalúan en el mismo rango la efectividad y funcionalidad del programa. Lo mismo se presenta en el caso de las herramientas de seguridad para llevar a cabo tareas del cargo, en donde se encontró que solo el 60% (ver cuadro 21) de los empleados cuentan con implementos necesarios, lo que plantea un grave problema en la escala riesgo en el clima organizacional.

Los empleados en la empresa consideran, consecuentemente con los demás resultados de este aspecto, que no tienen la seguridad suficiente en desarrollo de las actividades de su puesto de trabajo. Si los empleados no cuentan con las normas de seguridad necesarias, no será posible confiar que los resultados de las labores desempeñadas tengan una buena calidad.

Tabla 22. Condiciones físicas.

CONDICION	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
VENTILACION	20.4	40	28.8	9.6
LUZ	24	49.2	20.4	4.4
TEMPERATURA	12.4	48	30.8	8.8
RUIDO	12.4	40.4	35.2	13.2
COMODIDAD	11.6	43.2	36.4	8.8
SEGURIDAD	8.4	48.8	32.8	11.2

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 21. Condiciones físicas.

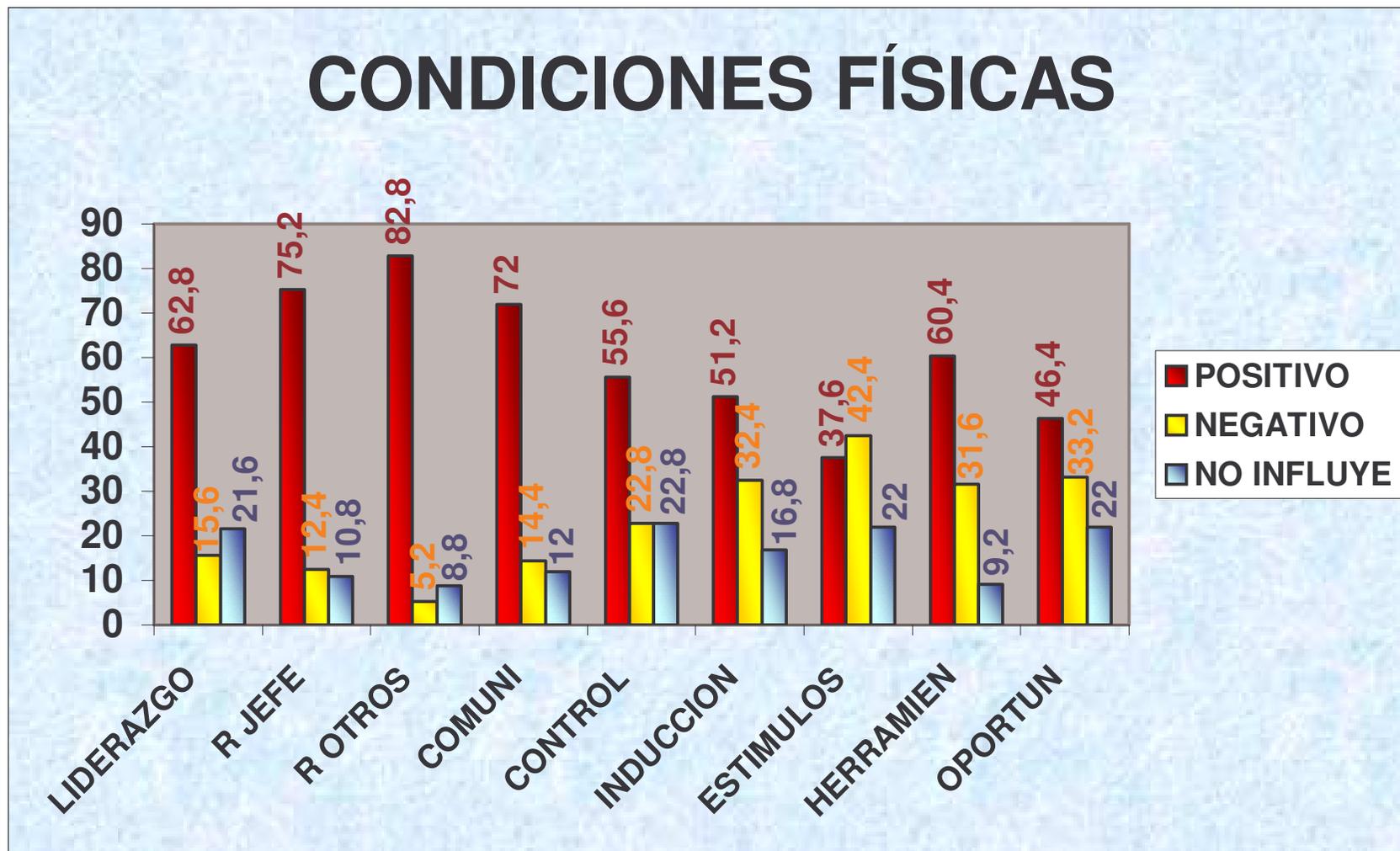
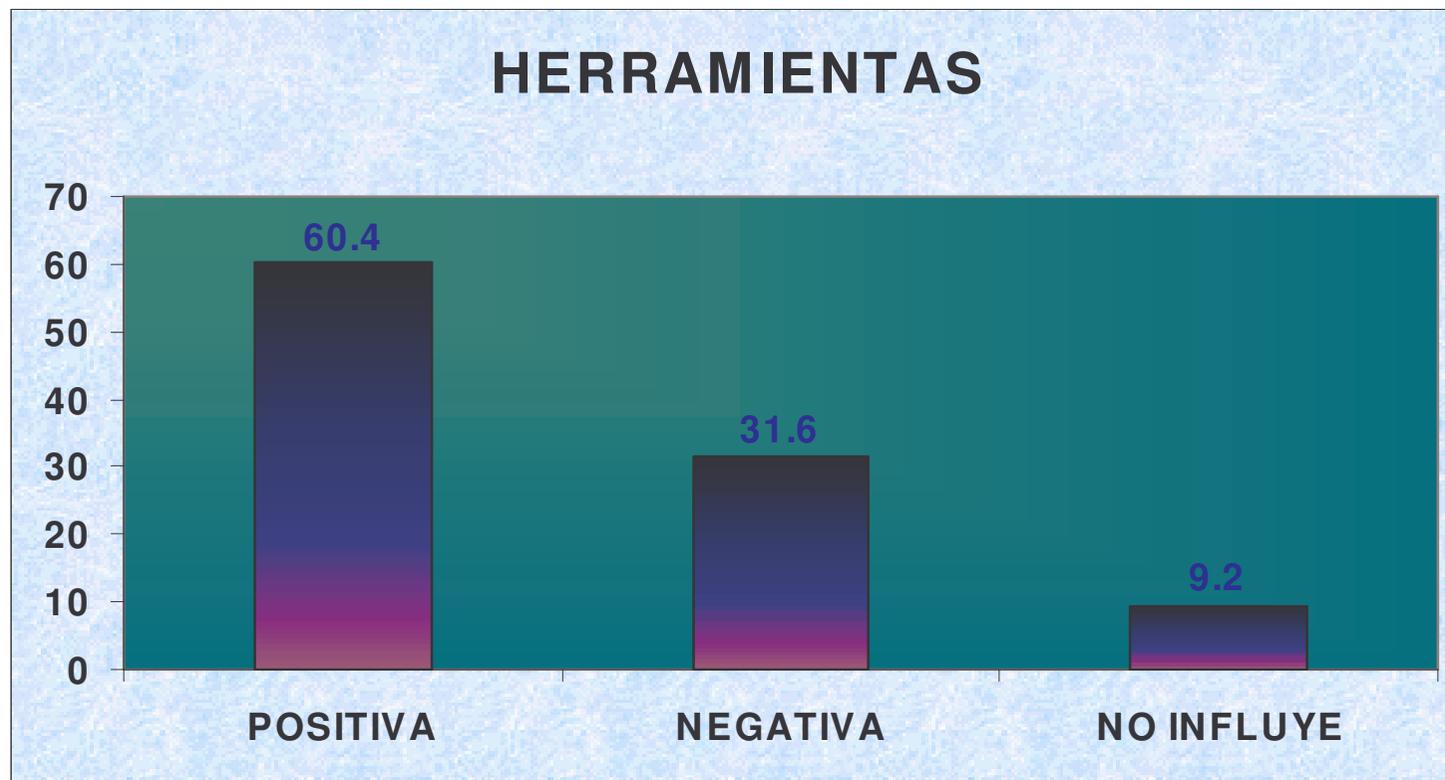


Tabla 23. Herramientas.

INFLUENCIA	POSITIVA	NEGATIVA	NO INFLUYE
PORCENTAJE	60.4	31.6	9.2

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 22. Herramientas.



9.4.11 Conflicto. Este conflicto se refiere a la necesidad de los trabajadores de expresar sus puntos de vista frente a los problemas en vez de esconderlos y de poder conocer las opiniones de los demás.

En CEDENAR la mayoría de los trabajadores opinaron que es positivo el poder participar en procesos de desarrollo, pero, por otra parte, la realidad que se presenta es que no es permitida su intervención en los procesos de desarrollo y de toma de decisiones. La calificación de esta escala, teniendo en cuenta la proporcionalidad de los porcentajes a la calificación mínima del clima organizacional, es de 1.69 (ver tabla 24) convirtiéndola en la peor calificada del clima organizacional en CEDENAR.

Aquí podemos observar otro ejemplo de cómo una escala o un elemento puede tener influencia sobre los demás aspectos, ya que anteriormente se pudo analizar la importancia de la retroalimentación y el efecto que traería el hecho de que no se tomara como una herramienta importante para el desarrollo organizacional. La empresa al no permitir a los empleados ser parte de estos procesos, no podrá, de manera efectiva, encontrar las desviaciones de los procesos ni realizar los controles pertinentes a los mismos; por ende, las desviaciones que se presentarán a los planes y programas cada vez serán mayores, más difíciles, demoradas y costosas de corregir.

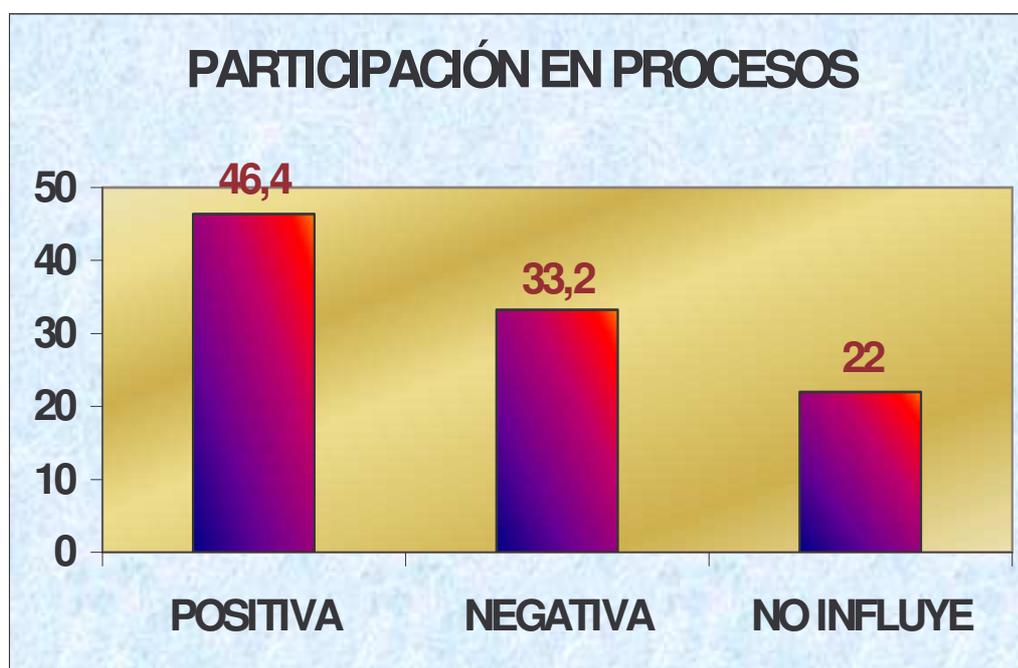
La necesidad de los empleados de participar en los procesos de tomas de decisión debe ser aprovechada como una oportunidad, para corregir esas desviaciones y, al tiempo, fomentar el trabajo en equipo y el compromiso.

Tabla 24. Participación en procesos. (Porcentajes)

INFLUENCIA	POSITIVA	NEGATIVA	NO INFLUYE
PORCENTAJE	46.4	33.2	22

Fuente: Esta investigación.

Gráfica. 23. Participación en procesos.



9.4.12 Adecuación de la planeación. La calificación recibida en este aspecto fue de 3.21 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 25) la cual, también, se encuentra debajo del nivel mínimo del clima organizacional.

Esto quiere decir que los empleados en las diferentes dependencias no consideran adecuados los planes, programas, decisiones y en general, los elementos relacionados con el logro de los objetivos, y que actualmente son utilizados en la empresa.

De los elementos considerados adecuados y que poseen una buena calificación se encuentran: los objetivos, metas para el cumplimiento de la función comercial de la empresa y, por otro lado, las funciones y tareas diseñadas para el cumplimiento de objetivos de los cargos.

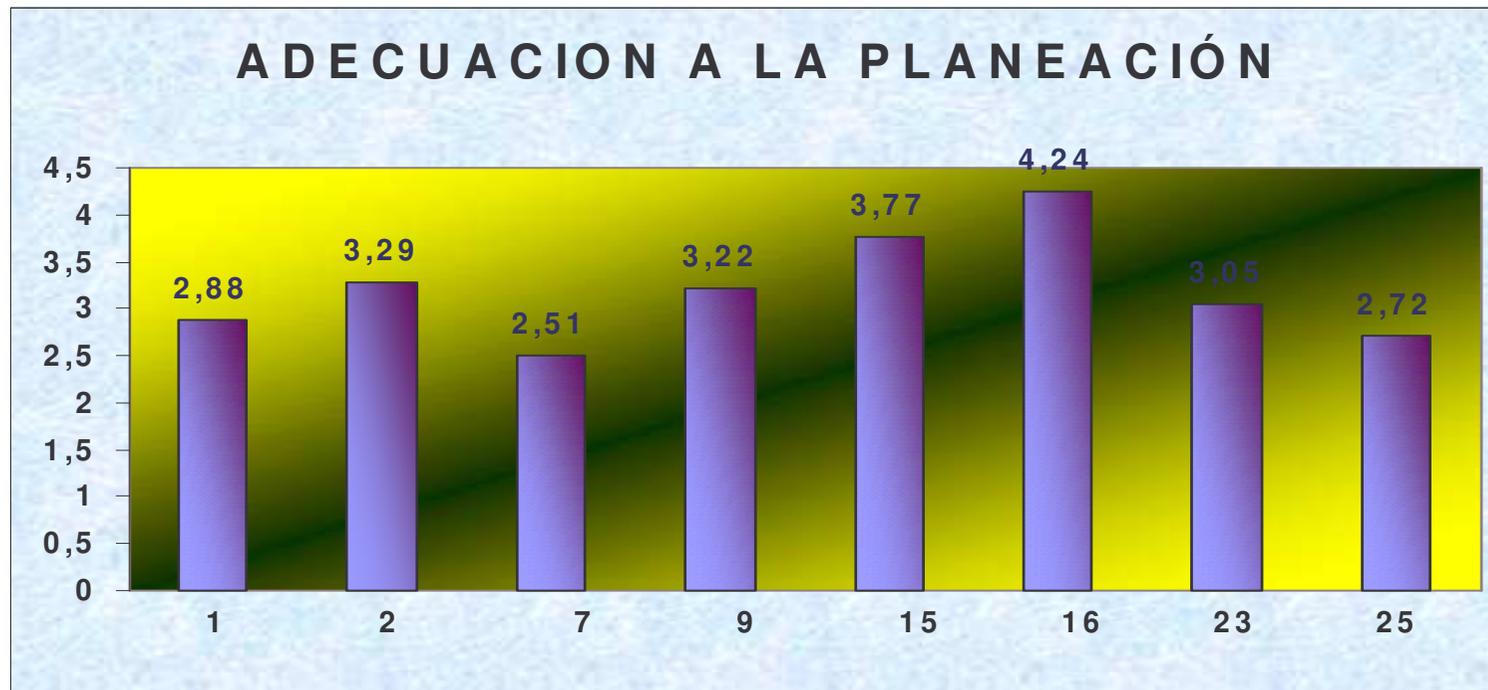
Los demás elementos critican el proceso de planeación que realizan las diferentes dependencias por su efectividad y funcionalidad

Tabla 25. Adecuación a la planeación.

PREGUNTA	1	2	7	9	15	16	23	25
PUNTAJE	2.88	3.29	2.51	3.22	3.77	4.24	3.05	2.72

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 24. Adecuación a la planeación.



9.4.13 Recompensa. Este es uno de los aspectos con evaluación más baja de todo el clima organizacional. La influencia que puede tener este aspecto sobre todos los demás elementos es muy alta por lo cual es, uno de los puntos críticos.

Esta calificación fue de 2.57 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 26) y se encuentra por debajo del mínimo aceptable del clima organizacional lo que hace indispensables los cambios y el diseño de programas de compensación adecuados y que tengan relación con las funciones, el diseño del cargo y las competencias del mismo, además, de analizar los salarios relativos en las demás organizaciones dentro y fuera del sector económico de la empresa CEDENAR.

Tabla 26. Recompensa.

OPREGUNTA	12	13	14
PUNTAJE	3.12	2.26	2.34

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 25. Recompensa.



Examinando los elementos, se puede concluir que no es solamente el factor salario el que influye al aspecto de la recompensa, sino el reconocimiento por las labores desempeñadas. Frente a esto, los empleados de las diferentes dependencias califican como insatisfactorios los programas dedicados a la integración y recreación, que es una forma de representar reconocimiento a las

labores mediante actividades extra laborales, y los programas de reconocimiento a su dedicación y compromiso para el cumplimiento de las tareas de su puesto.

9.4.14 Identidad. En cuanto a la identidad, que es el sentimiento de cada trabajador de sentirse parte valiosa de la empresa y de su equipo de trabajo, los empleados lo calificaron con 3.32 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 27), ubicando nuevamente al clima organizacional en un valor por debajo del mínimo aceptable.

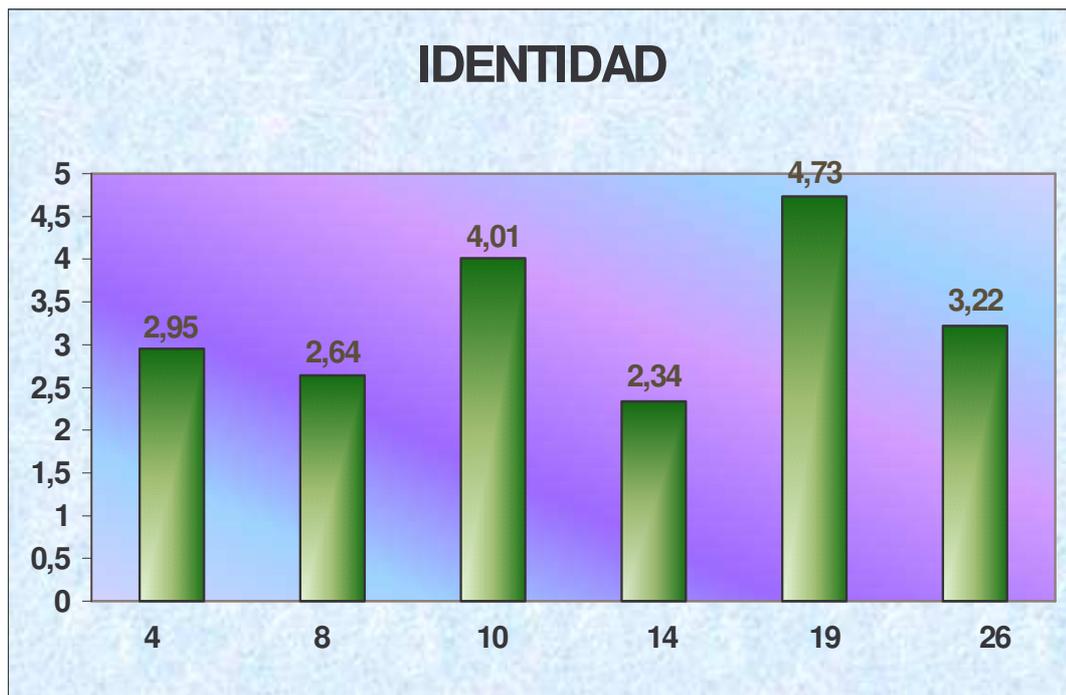
Los elementos positivos principales de este aspecto son: el compromiso de cada trabajador con sus funciones y la estabilidad laboral que le brinda la empresa. Nuevamente, se identifica que a pesar de que la mayoría de elementos y aspectos del clima organizacional son negativos el compromiso es un elemento que no se ve afectado por los demás y tiene una calificación bastante alta. La estabilidad laboral es, de la misma forma, bien calificada, lo que la puede ubicar como un punto crítico positivo y muy influyente del clima organizacional.

Tabla 27. Identidad.

PREGUNTA	4	8	10	14	19	26
PUNTAJE	2.95	2.64	4.01	2.34	4.73	3.22

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 26. Identidad.



Los Principales elementos negativos son:

- La falta de preocupación de los jefes de las diferentes dependencias, por llevar una relación personal y profesional buena con sus colaboradores.
- La falta de oportunidades para participar en procesos de desarrollo organizacional y toma de decisiones.
- Los programas de motivación y reconocimiento.
- La percepción del clima organizacional.

De los elementos negativos hay que resaltar los programas de motivación y reconocimiento y que son los de calificación más baja, y la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores de la empresa que fue calificado con 3.22.

9.5 TIPIFICACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN CEDENAR

Considerando los planteamientos de la medida perceptiva de los atributos organizacionales en CEDENAR S.A. ESP se presenta un clima organizacional de tipo:

“CLIMA AUTORITARIO PATERNALISTA”.

Este tipo de clima organizacional se caracteriza por:

- La confianza de la dirección hacia los empleados es baja, por lo que no se les permite interactuar en procesos de desarrollo organizacional y toma de decisiones.
- La motivación que se presenta, básicamente esta fundamentada en premios y castigos.
- Los mecanismos de control son manejados por los jefes de las diferentes dependencias.

A pesar de ser un ambiente aparentemente estructurado y estable, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin que se presente el reconocimiento del compromiso y esfuerzo de las tareas cumplidas y la falta de programas de integración y esparcimiento.

Se puede concluir, en cuanto a la cultura organizacional, que los comportamientos de las personas difieren de los límites impuestos por la organización a través de sus objetivos, políticas, valores, estrategias y procesos, ya que, los trabajadores no poseen un sentido de identidad con la organización. Esto, en vista del alejamiento que existe con los directivos y jefes directos y al no tener la posibilidad de contribuir, por medio de sus aportes de opinión, al desarrollo y mejoramiento de las actividades de la empresa.

Lo anterior, a pesar del alto sentido de compromiso evaluado por parte de los trabajadores.

Se debe tener en cuenta que esta en grave peligro la estabilidad del sistema social subjetivo que se encuentra en la empresa, el cual hace relación a los supuestos, valores y significados compartidos que los empleados hacen acerca de la organización por medio de la percepción. Es la cultura organizacional la que permite e incrementa esta estabilidad.

Al no existir ese vínculo social, se perderá la efectividad en los cambios organizacionales que se tengan previstos con el fin de adecuar cada proceso a implantar como, por ejemplo, los cambios necesarios a realizar para el mejoramiento del clima organizacional. Debido a esto, se presentará un alto grado de resistencia al cambio organizacional, lo que podría verse reflejado no solamente en incumplimiento de objetivos y pérdida de operatividad de las diferentes dependencias, sino en pérdidas de tipo económico por el tiempo perdido en la implantación de procesos y en el cumplimiento de las funciones de cada cargo.

10. MEDICIÓN CUANTITATIVA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para analizar como se encuentra el clima organizacional en cada zona y seccional, se analizó la calificación del clima organizacional que se presentó en cada una de ellas. De esta forma, se identificó el comportamiento de los elementos claves en cada dependencia y los casos especiales donde había que tener en cuenta otros elementos del clima para solucionar esos problemas específicos.

Las calificaciones del clima organizacional variaron entre cada zona y seccional desde 2.71 hasta 3.64 (ver tabla 28), encontrándolo con más problemas y con menos gratificación en Tumaco e Ipiales. Donde se encontraron mejores calificaciones fue en La unión y en la sede de la central, en Pasto.

Los resultados de las calificaciones individuales para cada dependencia se analizaran a continuación:

Tabla 28. Calificación por zonas.

MINERCOL	BOMBONA	CENTRAL	SAN PABLO	LA CRUZ	TUMACO	LA UNION	SANDONA	TUQUERRES	IPIALES
3,37	3,09	3,42	3,12	3,23	2,71	3,27	3,49	3,64	2,88

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 27. Calificación por zonas.



10.1 SAN PABLO

Esta sede calificó el clima organizacional de la empresa con 3.12. Esto quiere decir, para esta sede, que el clima organizacional es bastante bajo y no gratificante.

El 52% de los encuestados dio una calificación inferior a 3.5 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 29) en los aspectos evaluados, presentándose las calificaciones más bajas en los siguientes aspectos:

- Evaluación del desempeño
- Programas de actividades recreativas y culturales
- Programas de reconocimiento
- Herramientas necesarias para efectuar las labores del cargo
- Orientación de la dirección
- Relacionamiento con el jefe directo
- Participación en la toma de decisiones
- Mantenimiento de condiciones físicas del lugar de trabajo
- Capacitación e inducciones

Solo el 24% calificó por más de 4 al clima organizacional presente, resaltándose los siguientes aspectos:

- Claridad de objetivos de la organización
- Compromiso en cumplimiento de las funciones

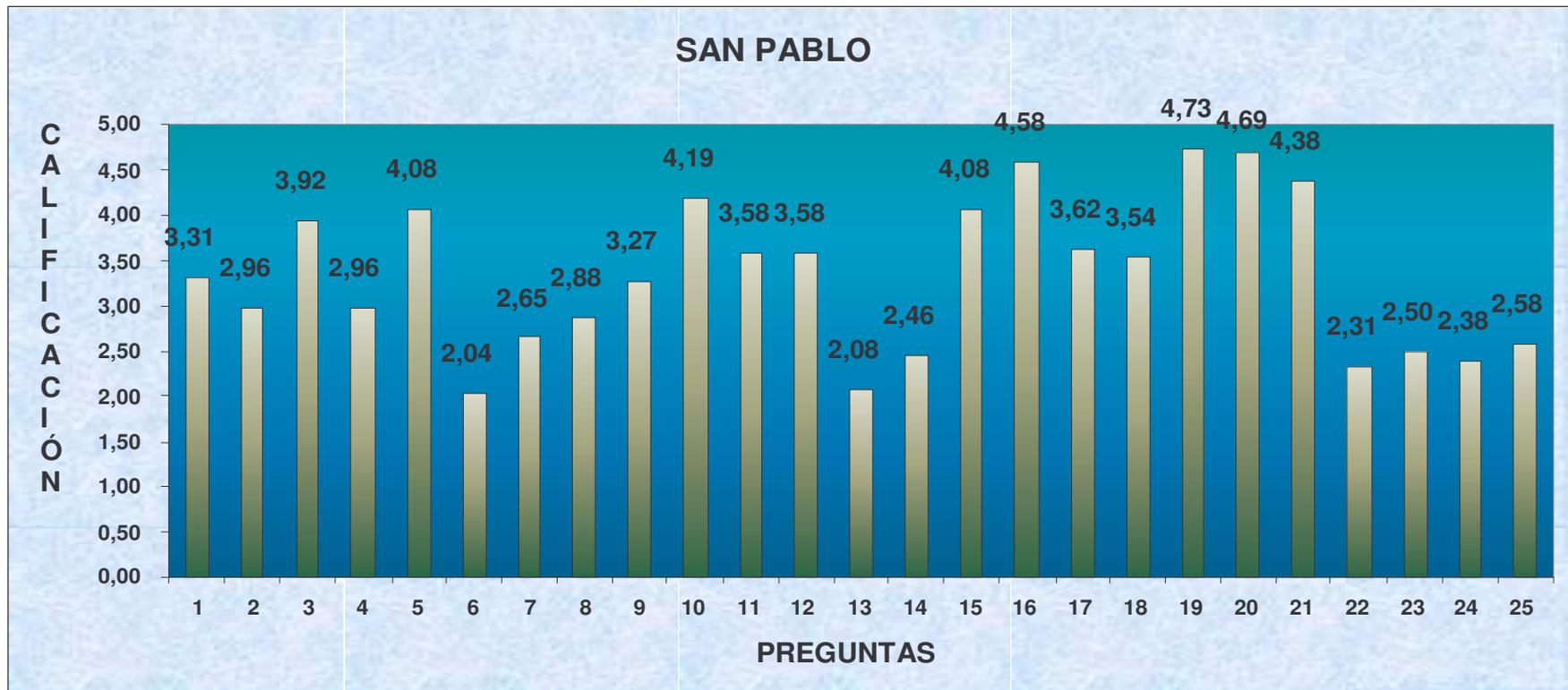
Lo anterior, nos muestra que la mayoría de los aspectos evaluados se encuentran por debajo del nivel de aceptación del clima organizacional.

Tabla 29. San Pablo.

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
PUNTAJE	3,31	2,96	3,92	2,96	4,08	2,04	2,65	2,88	5,27	4,19	3,58	3,58	2,08	2,46

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 28. San Pablo.



10.2 LA CRUZ

Esta sede calificó el clima organizacional presente con 3.23 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 30). Esto quiere decir, para esta sede, que el clima organizacional es bastante bajo y no gratificante.

El 60% de los encuestados dio una calificación inferior a 3.5 en los aspectos evaluados, presentándose las calificaciones más bajas en los siguientes aspectos:

- Programas de actividades recreativas y culturales
- Programas de reconocimiento
- Compensación salarial
- Evaluación del desempeño
- Participación en la toma de decisiones
- Relacionamiento con el jefe directo
- Capacitación e inducciones

El clima organizacional obtuvo una calificación mayor a 4 para el 12%, siendo los siguientes aspectos los más importantes:

- Claridad de objetivos de la organización
- Compromiso en cumplimiento de las funciones

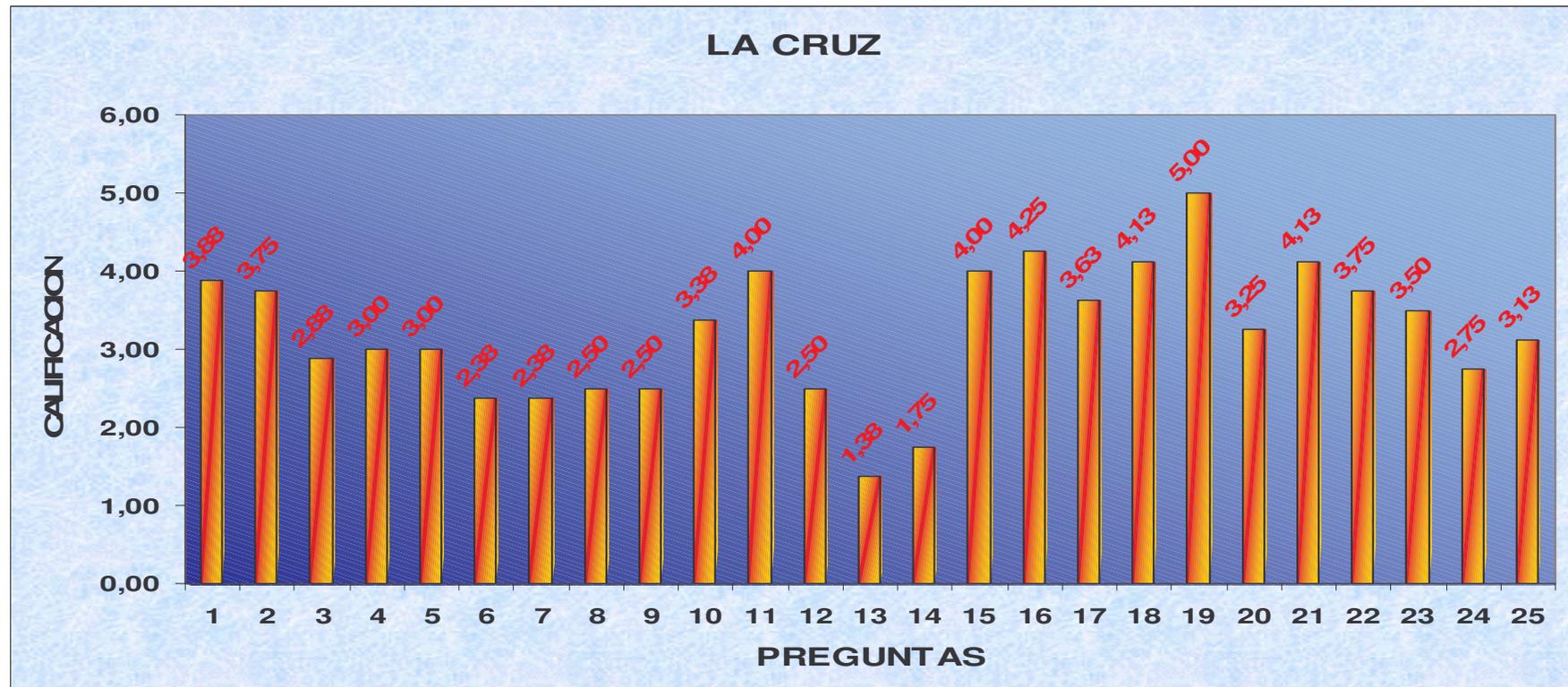
Lo anterior, nos muestra que la mayoría de los aspectos evaluados se encuentran por debajo del nivel de aceptación del clima organizacional.

Tabla 30. La Cruz.

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
PUNTAJE	3,88	3,75	2,88	3	3	2,38	2,38	2,5	2,5	3,38	4	2,5	1,38	1,75

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 29. La Cruz.



10.3 LA UNIÓN

Esta sede calificó el clima organizacional presente con 3.27 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 31). Esto quiere decir, para esta sede, que el clima organizacional es bastante bajo y no gratificante.

El 64% de los encuestados dio una calificación inferior a 3.5 en los aspectos evaluados, presentándose las calificaciones más bajas en los siguientes aspectos:

- Programas de actividades recreativas y culturales
- Programas de reconocimiento
- Capacitación e inducciones.
- Evaluación del desempeño
- Canales de comunicación interna
- Relacionamiento con el jefe directo
- Compensación salarial

El clima organizacional obtuvo una calificación mayor a 4 para el 28%, siendo los siguientes aspectos los más importantes:

- Claridad de objetivos de la organización
- Compromiso en cumplimiento de las funciones

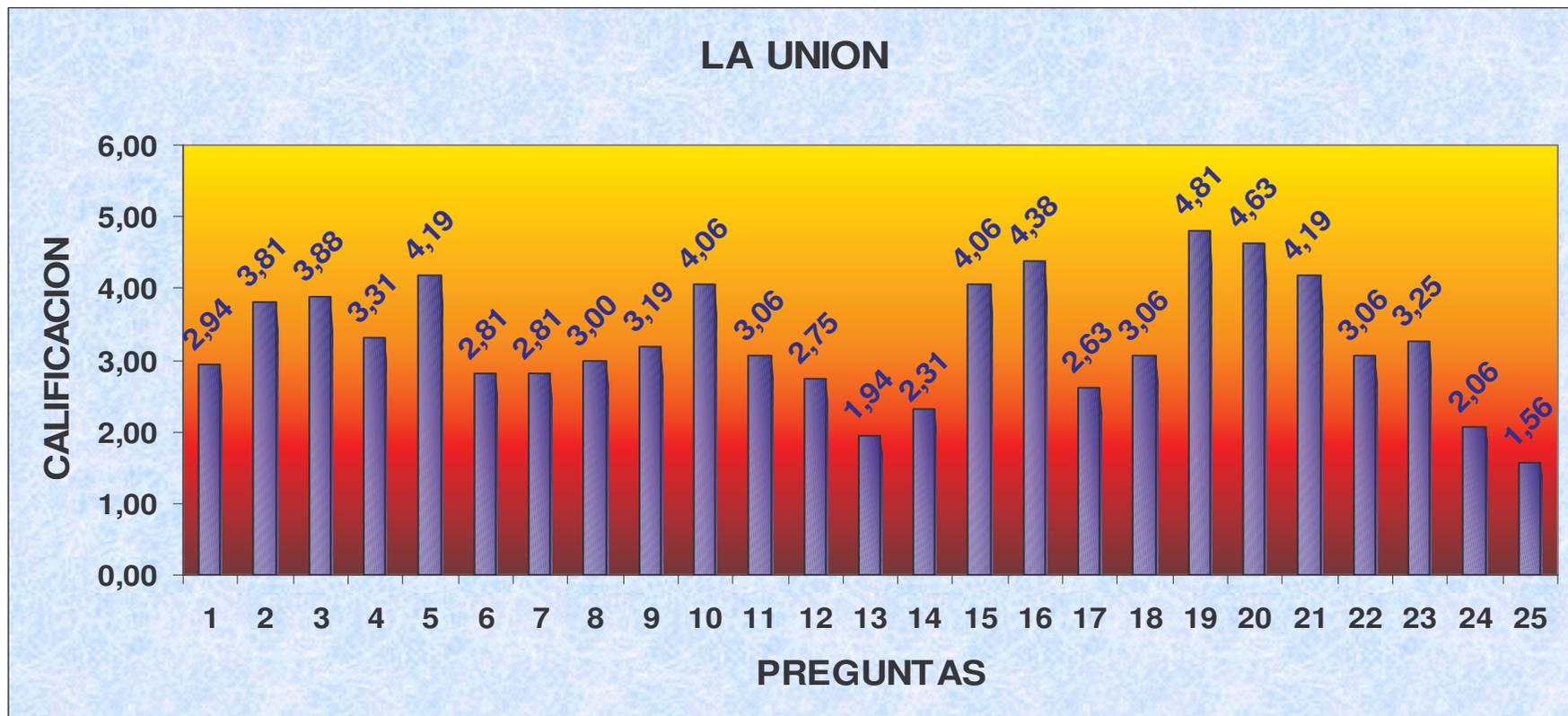
Lo anterior, nos muestra que la mayoría de los aspectos evaluados se encuentran por debajo del nivel de aceptación del clima organizacional.

Tabla 31. La Unión.

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
PUNTAJE	2,94	3,81	3,88	3,31	4,19	2,81	2,81	3,00	3,19	4,06	3,06	2,75	1,94	2,31

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 30. La Unión.



10.4 TUMACO

Esta es la sede que más bajo calificó el clima organizacional presente con 2.71 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 32).

Esto quiere decir, para esta sede, que el clima organizacional es muy bajo y negativo para el rendimiento y productividad de la empresa, donde el 80% de los encuestados dio una calificación inferior a 3.5 en los aspectos evaluados, presentándose las calificaciones más bajas en los siguientes aspectos:

- Programas de actividades recreativas y culturales
- Programas de reconocimiento
- Capacitación e inducciones
- Evaluación del desempeño
- Participación en la toma de decisiones
- Apoyo de la dirección de la empresa
- Relacionamiento con el jefe directo
- Orientación de la dirección
- Respeto y admiración hacia el jefe directo
- Compensación salarial
- Canales de comunicación
- Herramientas necesarias para realizar las funciones del cargo

El clima organizacional obtuvo una calificación mayor a 4 para el 12%, siendo los siguientes aspectos los más importantes:

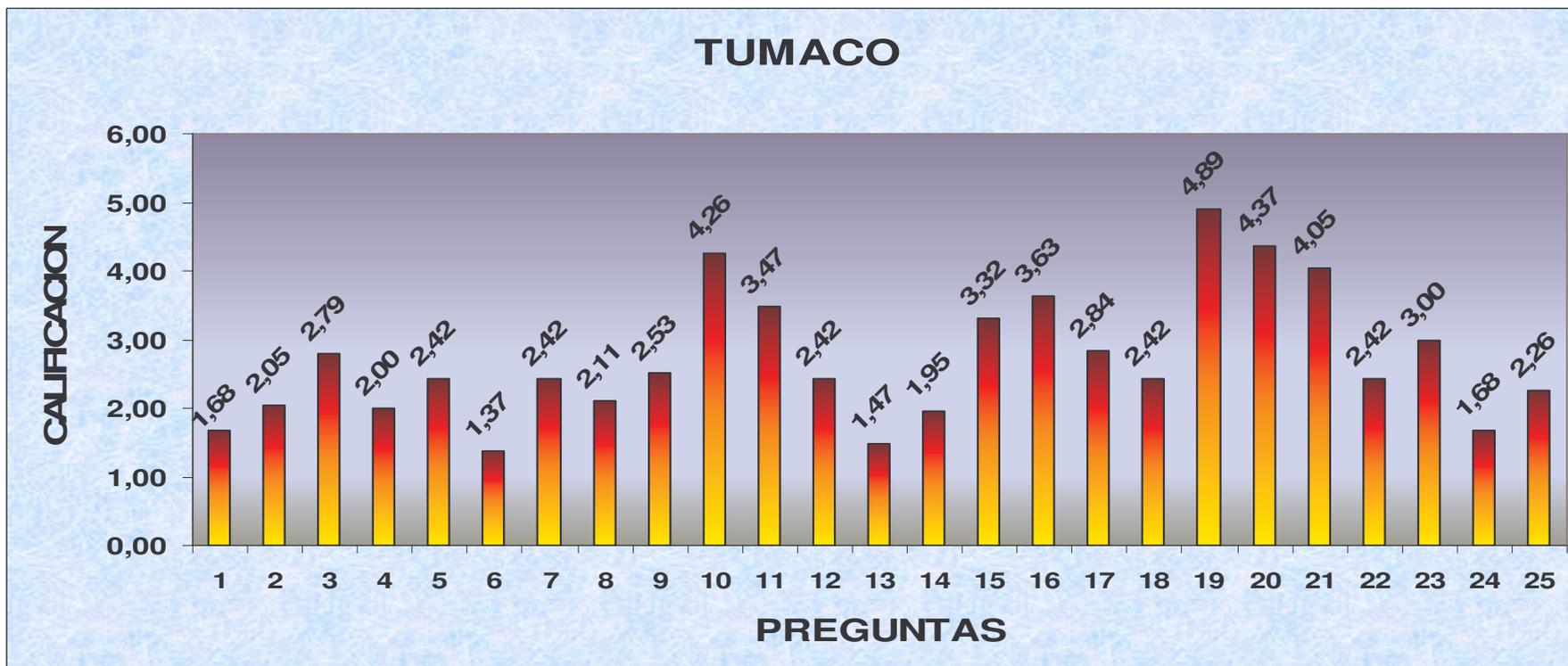
- Estabilidad laboral
- Compromiso en cumplimiento de las funciones
- Relacionamiento con los compañeros de trabajo

Tabla 32. Tumaco.

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
PUNTAJE	1,68	2,05	2,79	2,00	2,42	1,37	2,42	2,11	2,53	4,26	3,47	2,42	1,47	1,95

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 31. Tumaco.



Lo anterior, nos muestra que la mayoría de los aspectos evaluados se encuentran por debajo del nivel de aceptación del clima organizacional.

En el momento de la aplicación de las encuestas, pudo identificarse un claro ambiente de hostilidad en el personal presente en la reunión realizada en las oficinas de esta sede.

De acuerdo a la charla que se mantuvo con los trabajadores el motivo de ese ambiente y de la predisposición a que no se realizara este proceso, era debido a que tenían información de que existía la probabilidad de perder sus empleos por una negociación que estaba realizando la dirección de la empresa para entregar el manejo de esa sede a unos contratistas privados. Esta, podría ser una explicación del porque califican el clima organizacional tan bajo, sin embargo, y de manera irónica, uno de los aspectos que obtuvo calificación superior a 4 es la estabilidad laboral.

10.5 SANDONÁ

Esta sede calificó el clima organizacional presente con 3.48 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 33). Esto quiere decir, para esta sede, que es uno de los mejores climas de la empresa, teniendo un valor muy cercano al valor mínimo.

El clima organizacional para esta sede brinda el mínimo de gratificación, pero no el suficiente para que exista efectividad y estabilidad en los procesos desarrollados.

El 60% de los encuestados dio una calificación inferior a 3.5 en los aspectos evaluados, presentándose las calificaciones más bajas en los siguientes aspectos:

- Programas de actividades recreativas y culturales
- Programas de reconocimiento
- Herramientas necesarias para las funciones del cargo
- Evaluación del desempeño
- Capacitación e inducciones

El clima organizacional obtuvo una calificación mayor a 4 para el 28%, siendo los siguientes aspectos los más importantes:

- Claridad de objetivos de la organización
- Compromiso en cumplimiento de las funciones
- Relacionamiento con los compañeros de trabajo

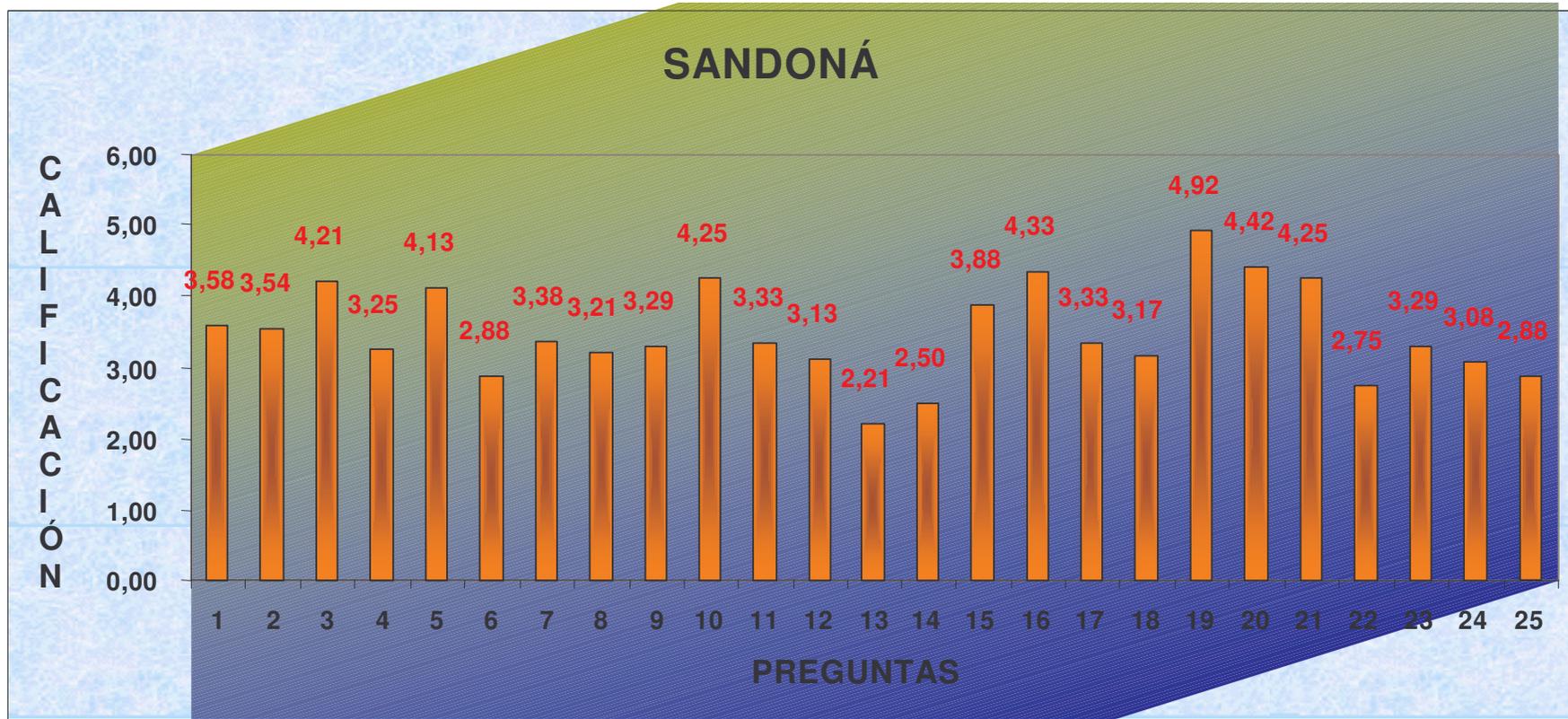
Lo anterior, nos muestra que la mayoría de los aspectos evaluados se encuentran por debajo del nivel de aceptación del clima organizacional.

Tabla 33. Sandoná.

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
PUNTAJE	3,58	3,54	4,21	3,25	4,13	2,88	3,38	3,21	3,29	4,25	3,33	3,13	2,21	2,50

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 32. Sandoná.



10.6 TÚQUERRES

Esta sede calificó el clima organizacional presente con 3.63 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 34). Esto quiere decir, para esta sede, que el clima organizacional cumple con la calificación mínima de gratificación y es la única sede de la empresa que cumple con estas características.

El 60% de los encuestados dio una calificación inferior a 3.5 en los aspectos evaluados, presentándose las calificaciones más bajas en los siguientes aspectos:

- Programas de actividades recreativas y culturales
- Programas de reconocimiento
- Compensación salarial
- Evaluación del desempeño
- Participación en la toma de decisiones

El clima organizacional obtuvo una calificación mayor a 4 para el 12%, siendo los siguientes aspectos los más importantes:

- Claridad de objetivos de la organización
- Compromiso en cumplimiento de las funciones

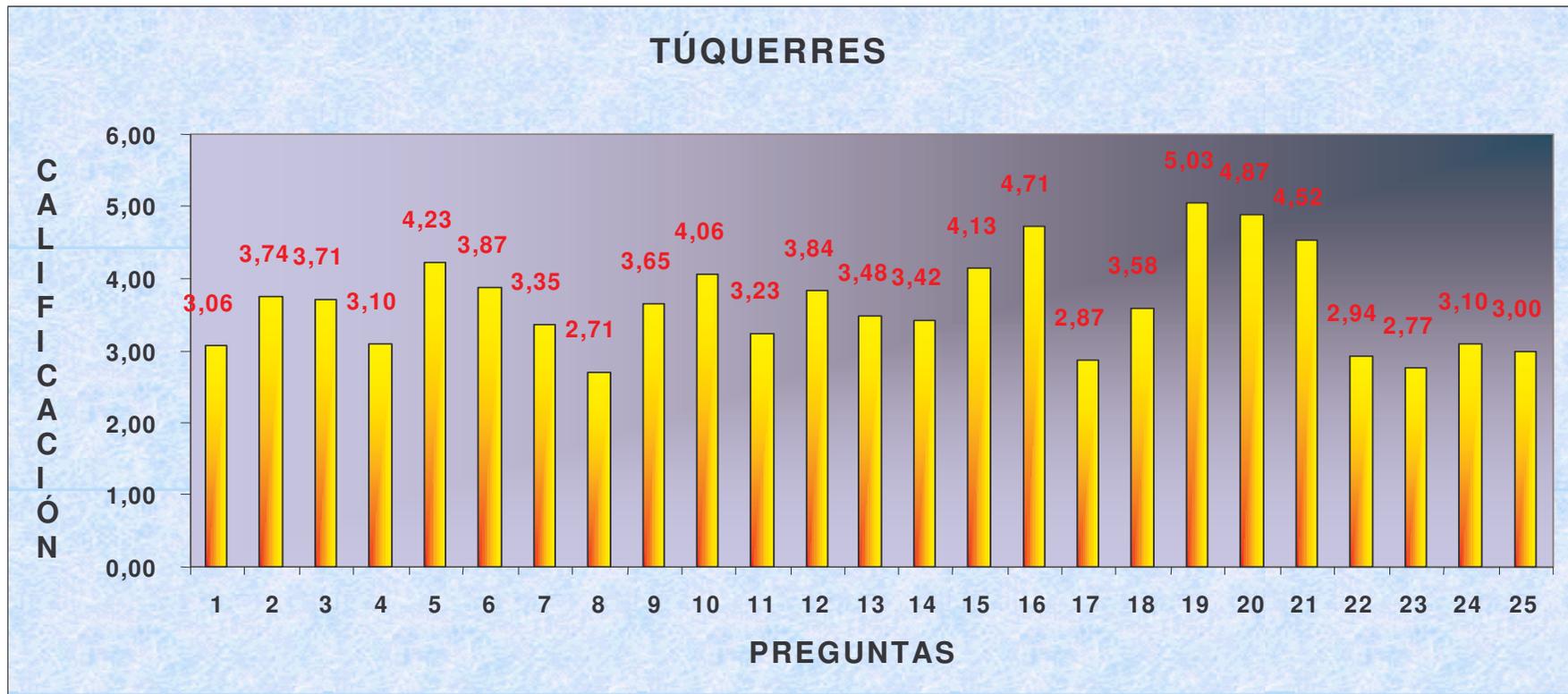
Aunque esta sede fue la que obtuvo la mayor calificación de su clima organizacional de toda la empresa, y que su calificación se encuentra por encima del mínimo establecido, se mantiene el hecho de que la mayoría de los aspectos evaluados se encuentran por debajo del nivel de aceptación del clima organizacional.

Tabla 34. Túquerres.

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
PUNTAJE	3,06	3,74	3,71	3,10	4,23	3,87	3,35	2,71	3,65	4,06	3,23	3,84	3,48	3,42

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 33. Túquerres.



10.7 IPIALES

Esta sede calificó el clima organizacional presente con 2.87 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 35) lo que significa, para esta sede, que el clima organizacional es muy bajo y negativo para el rendimiento y productividad de la empresa. El 76% de los encuestados dio una calificación inferior a 3.5 en los aspectos evaluados, presentándose las calificaciones más bajas en los siguientes aspectos:

- Programas de actividades recreativas y culturales
- Programas de reconocimiento
- Capacitación e inducciones
- Evaluación del desempeño
- Participación en la toma de decisiones
- Relacionamiento con el jefe directo
- Respeto y admiración hacia el jefe directo
- Mantenimiento de condiciones físicas del lugar de trabajo

El clima organizacional obtuvo una calificación mayor a 4 para el 16%, siendo los siguientes aspectos los más importantes:

- Claridad de objetivos de la organización
- Compromiso en cumplimiento de las funciones
- Relacionamiento con los compañeros de trabajo

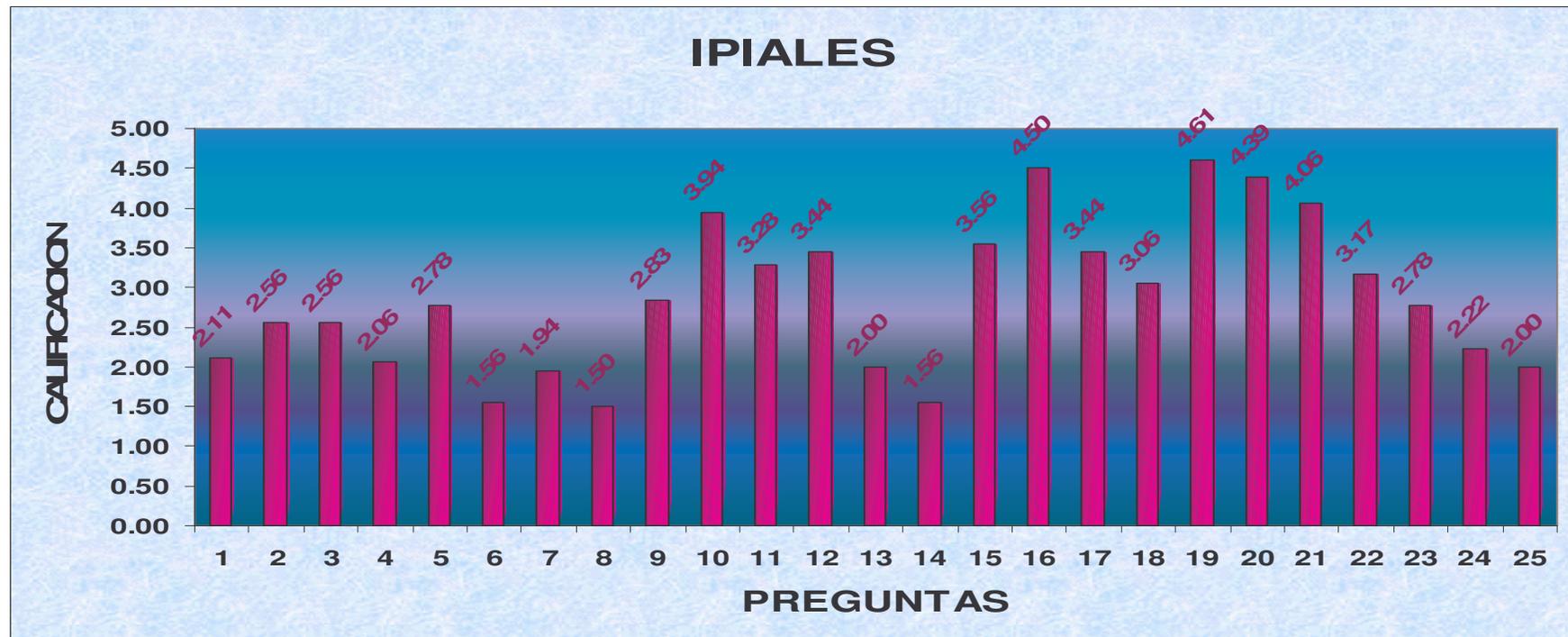
Lo anterior, nos muestra que la mayoría de los aspectos evaluados se encuentran por debajo del nivel de aceptación del clima organizacional.

Tabla 35. Ipiales.

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
PUNTAJE	2.11	2.56	2.56	2.06	2.78	1.56	1.94	1.50	2.83	3.94	3.28	3.44	2.00	1.56

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 34. Ipiales.



10.8 MINERCOL

Esta sede calificó el clima organizacional presente con 3.37 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 36), lo que quiere decir, para esta sede, que el clima organizacional es bastante bajo y no gratificante.

El 52% de los encuestados dio una calificación inferior a 3.5 en los aspectos evaluados, presentándose las calificaciones más bajas en los siguientes aspectos:

- Programas de actividades recreativas y culturales
- Programas de reconocimiento
- Compensación salarial
- Evaluación del desempeño
- Participación en la toma de decisiones
- Relacionamiento con el jefe directo

El clima organizacional obtuvo una calificación mayor a 4 para el 16%, siendo los siguientes aspectos los más importantes:

- Claridad de objetivos de la organización
- Compromiso en cumplimiento de las funciones
- Relacionamiento con los compañeros de trabajo
- Estabilidad laboral
- Respeto y admiración hacia el jefe directo

Lo anterior, nos muestra que la mayoría de los aspectos evaluados se encuentran por debajo del nivel de aceptación del clima organizacional.

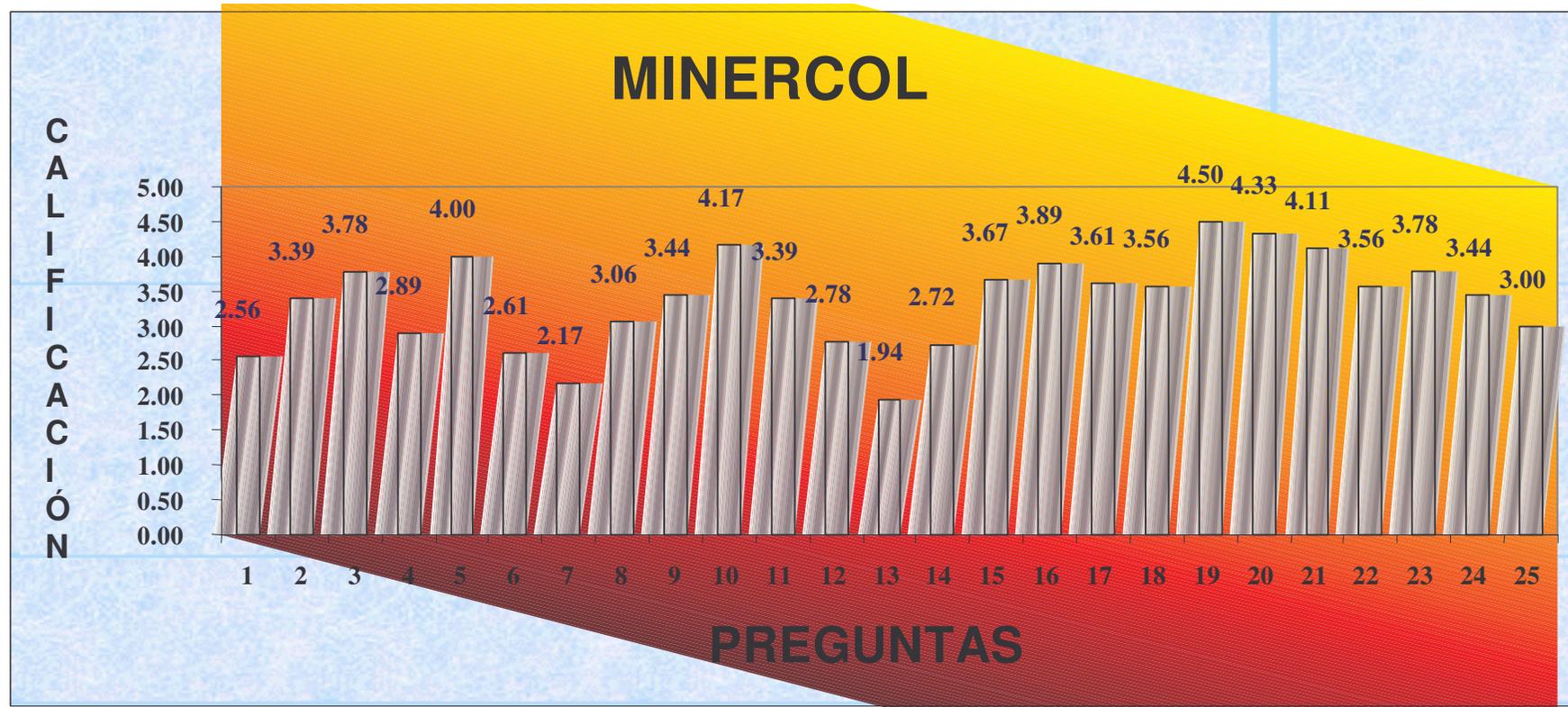
Aunque, se encontró una buena calificación en el aspecto de respeto y admiración con el jefe directo, podemos verificar que los aspectos relacionados con el relacionamiento con el jefe directo se calificaron con valores menores a "3", identificándose un problema de trabajo bastante importante y que afecta directamente y manera grave el clima organizacional.

Tabla 36. MINERCOL.

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
PUNTAJE	2.56	3.39	3.78	2.89	4.00	2.61	2.17	3.06	3.44	4.17	3.39	2.78	1.94	2.72

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 35. MINERCOL.



10.9 BOMBONA

Esta sede calificó el clima organizacional presente con 3.08 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 7). Esto quiere decir, para esta sede, que el clima organizacional es bastante bajo y no gratificante.

El 64% de los encuestados dio una calificación inferior a 3.5 en los aspectos evaluados, presentándose las calificaciones más bajas en los siguientes aspectos:

- Programas de actividades recreativas y culturales
- Programas de reconocimiento
- Compensación salarial
- Evaluación del desempeño
- Participación en la toma de decisiones
- Relacionamiento con su jefe directo
- Mantenimiento de condiciones físicas del lugar de trabajo
- Capacitación e inducción

El clima organizacional obtuvo una calificación mayor a 4 para el 12%, siendo los siguientes aspectos los más importantes:

- Claridad de objetivos de la organización
- Compromiso en cumplimiento de las funciones
- Relacionamiento con los compañeros de trabajo
- Canales de comunicación

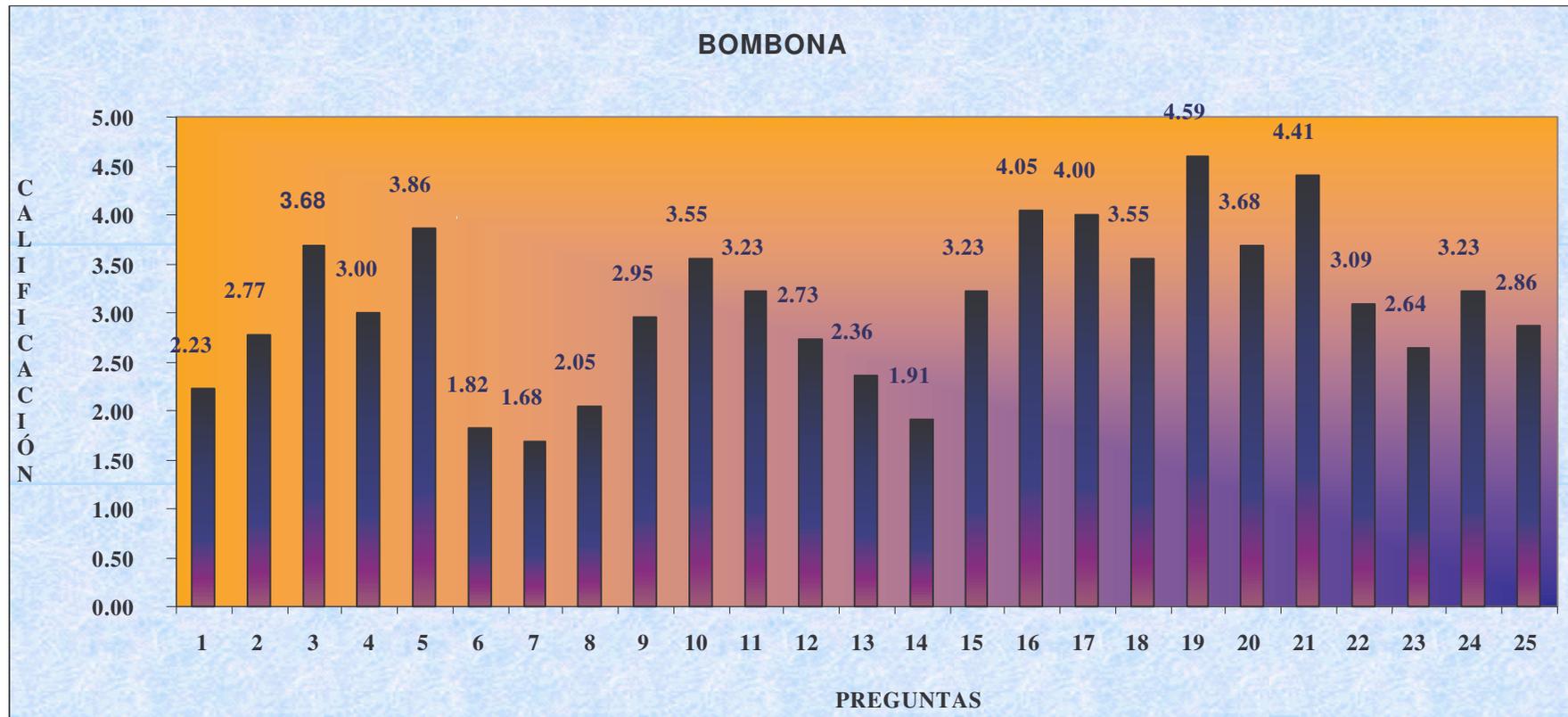
Lo anterior, nos muestra que la mayoría de los aspectos evaluados se encuentran por debajo del nivel de aceptación del clima organizacional.

Tabla 37. Bombona.

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
PUNTAJE	2.23	2.77	3.68	3.00	3.86	1.82	1.68	2.05	2.95	3.55	3.23	2.73	2.36	1.91

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 36. Bombona.



10.10 CENTRAL

Esta sede calificó el clima organizacional presente con 3.42 (que corresponde al promedio de los elementos evaluados en la tabla 38). Esto quiere decir, para esta sede, que el clima organizacional brinda el mínimo de gratificación, pero no el suficiente para que exista efectividad y estabilidad en los procesos desarrollados.

El 56% de los encuestados dio una calificación inferior a 3.5 en los aspectos evaluados, presentándose las calificaciones más bajas en los siguientes aspectos:

- Programas de actividades recreativas y culturales
- Programas de reconocimiento
- Evaluación del desempeño
- Participación en la toma de decisiones

El clima organizacional obtuvo una calificación mayor a 4 para el 25%, siendo los siguientes aspectos los más importantes:

- Claridad de objetivos de la organización
- Compromiso en cumplimiento de las funciones
- Relacionamiento con los compañeros de trabajo
- Respeto y admiración hacia el jefe directo

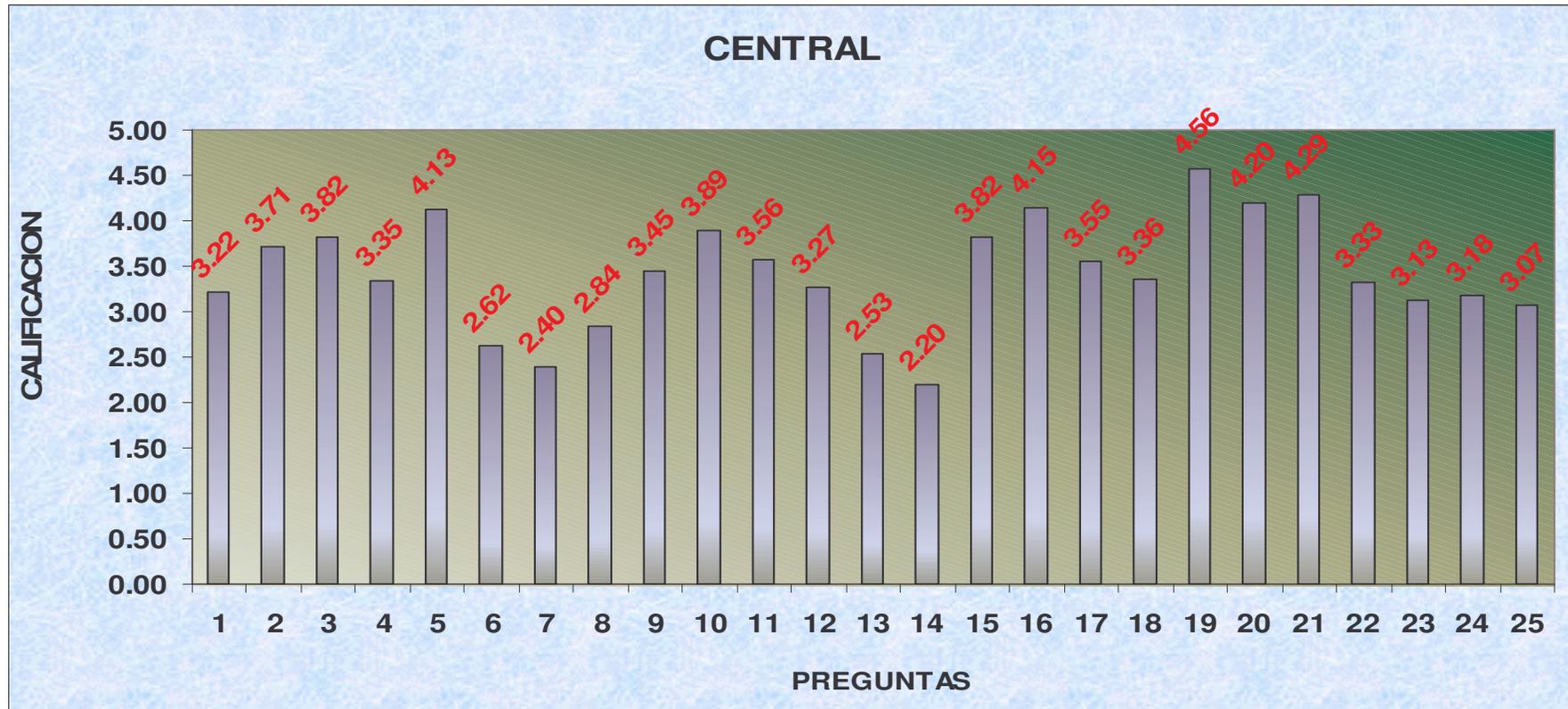
Lo anterior, nos muestra que la mayoría de los aspectos evaluados se encuentran por debajo del nivel de aceptación del clima organizacional.

Tabla 38. Central.

PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
PUNTAJE	3.22	3.71	3.82	3.35	4.13	2.62	2.40	2.84	3.45	3.89	3.56	3.27	2.53	2.20

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 37. Central.



10.11 CALIFICACIÓN GLOBAL

La calificación global, es la calificación definitiva del clima organizacional en la empresa y se encuentra atribuida por el total de las calificaciones de todas las sedes actuales de CEDENAR y es: **“3.29”** (ver tabla 39).

El objetivo de la generación de este estudio no solamente fue evaluar el estado actual del clima organizacional a través de una investigación de tipo cuantitativo, sino, además, el poder plantear planes de acción para poder direccionar a la empresa hacia su mejoramiento por medio del “Plan de Gestión de Calidad”. De esta manera, poder aplicar a la certificación de calidad ISO 9000.

Con relación a lo anterior, el primer paso para direccionar el mejoramiento del clima, se identificaron unas alarmas también de tipo cuantitativo que permitieran conocer cuando se deben aplicar controles y reingeniería a los aspectos que no cumplan con los requisitos necesarios. Entonces, la primera de este estudio indica el valor mínimo aceptable del clima organizacional y es de: **“3.5”**.

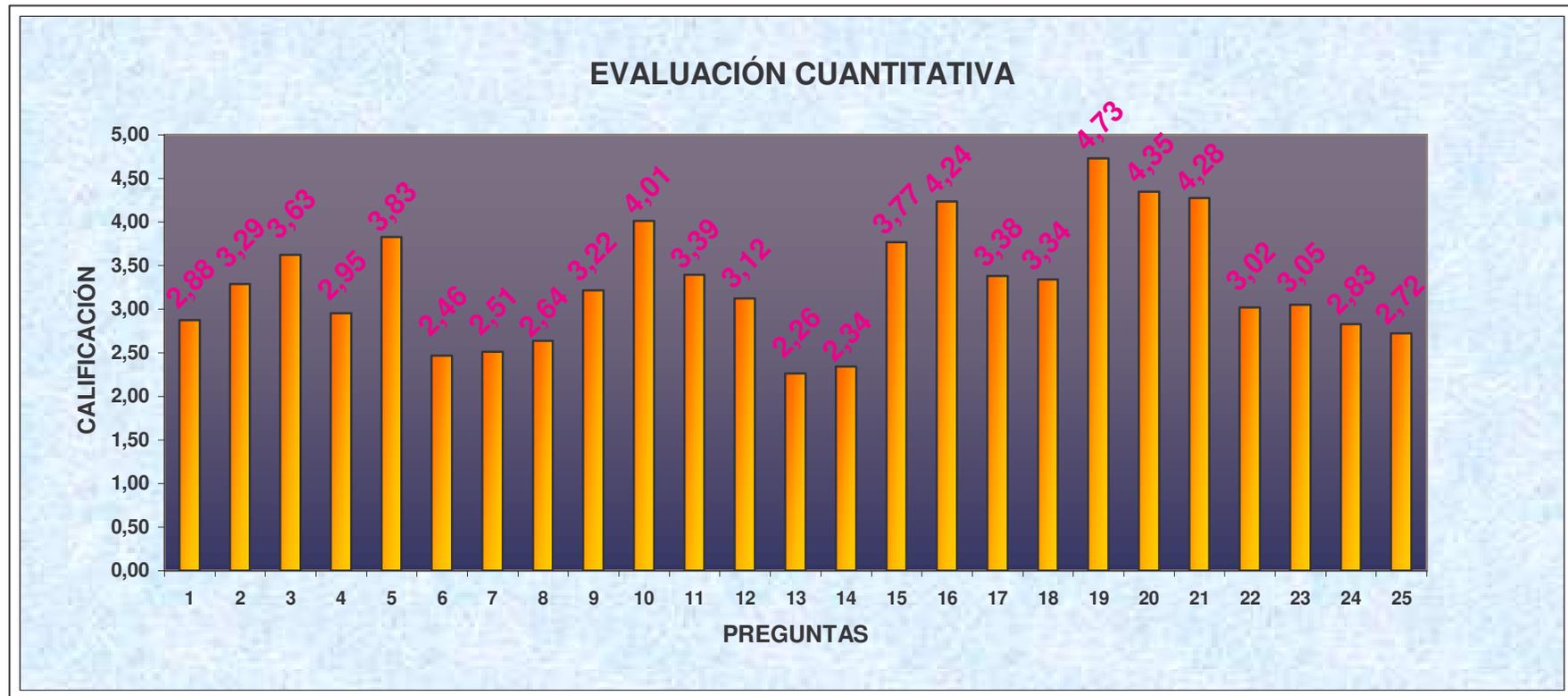
Todos aquellos aspectos y elementos del clima organizacional calificados con un valor inferior al mínimo, establecido como crítico, deberán estar sujetos a planes para su desarrollo y mejoramiento. Esto lleva a la primera conclusión general del clima presente en CEDENAR, y es que este no es gratificante para los trabajadores.

Tabla 39. Calificación global.

PREGUNTAS	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
PUNTAJE	2.88	3.29	3.63	2.95	3.83	2.46	2.51	2.64	3.22	4.01	3.39	3.12	2.26	2.34	3.77	4.24	3.38	3.34	4.73	4.35	4.28	3.02	3.05	2.83	2.72

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 38. Calificación global.



El 57.6% de los encuestados dio una calificación inferior a 3.5 (ver tabla 40) en los aspectos evaluados, presentándose las calificaciones más bajas en los siguientes aspectos:

- Programas de actividades recreativas y culturales
- Programas de reconocimiento
- Capacitación e inducciones
- Evaluación del desempeño
- Participación en la toma de decisiones
- Apoyo de la dirección de la empresa
- Relacionamiento con su jefe directo

El clima organizacional obtuvo una calificación mayor a 4 para el 17.6%, siendo los siguientes aspectos los más importantes:

- Claridad de objetivos de la organización
- Compromiso en cumplimiento de las funciones
- Relacionamiento con los compañeros de trabajo
- Estabilidad laboral.

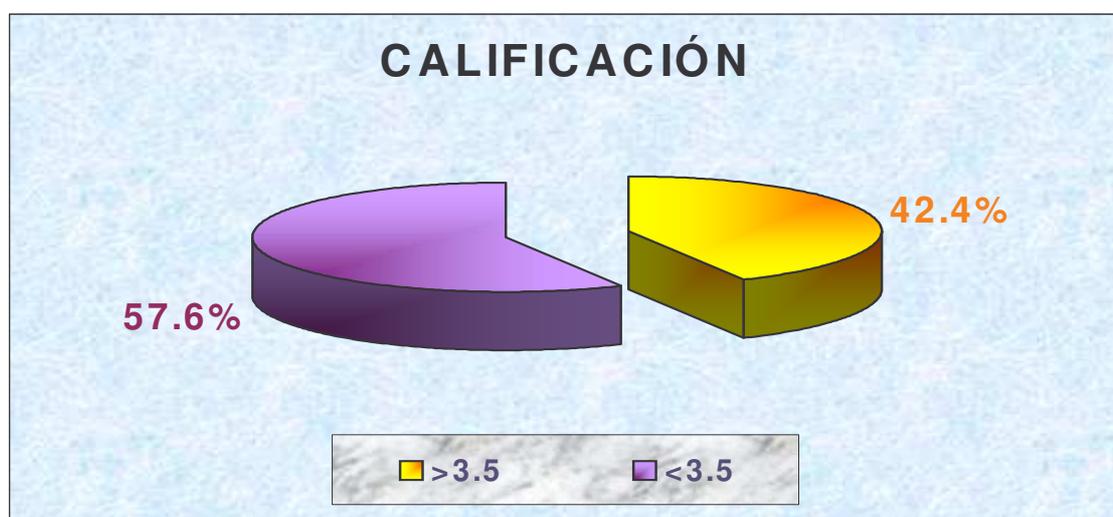
Lo anterior nos muestra que la mayoría de los aspectos evaluados se encuentran por debajo del nivel de aceptación del clima organizacional.

Tabla 40. Calificación del clima organizacional.

> 3,5	< 3,5
42.4	57.6

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 39. Calificación del clima organizacional.



10.12 PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para este estudio fue importante conocer cual era la percepción que los trabajadores de la empresa tuvieran acerca del clima organizacional. Este estudio obtendría una calificación del mismo, pero al preguntar cuál sería la calificación que los empleados le darían, se encontró que la calificación fue: “**3.22**” (que corresponde al promedio de las sedes evaluadas en la tabla 41).

Esta calificación es bastante cercana a la real por lo que se puede concluir que los empleados tienen una percepción correcta y bien definida de cual es el clima organizacional presente en CEDENAR.

Tabla 41. Percepción del clima organizacional.

MINERCOL	BOMBONA	CENTRAL	SAN PABLO	LA CRUZ	TUMACO	LA UNION	SANDONA	TUQUERRES	IPIALES
3.06	2.68	3.22	3.38	3.88	2.53	3.00	3.79	3.94	2.83

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 40. Percepción del clima organizacional.

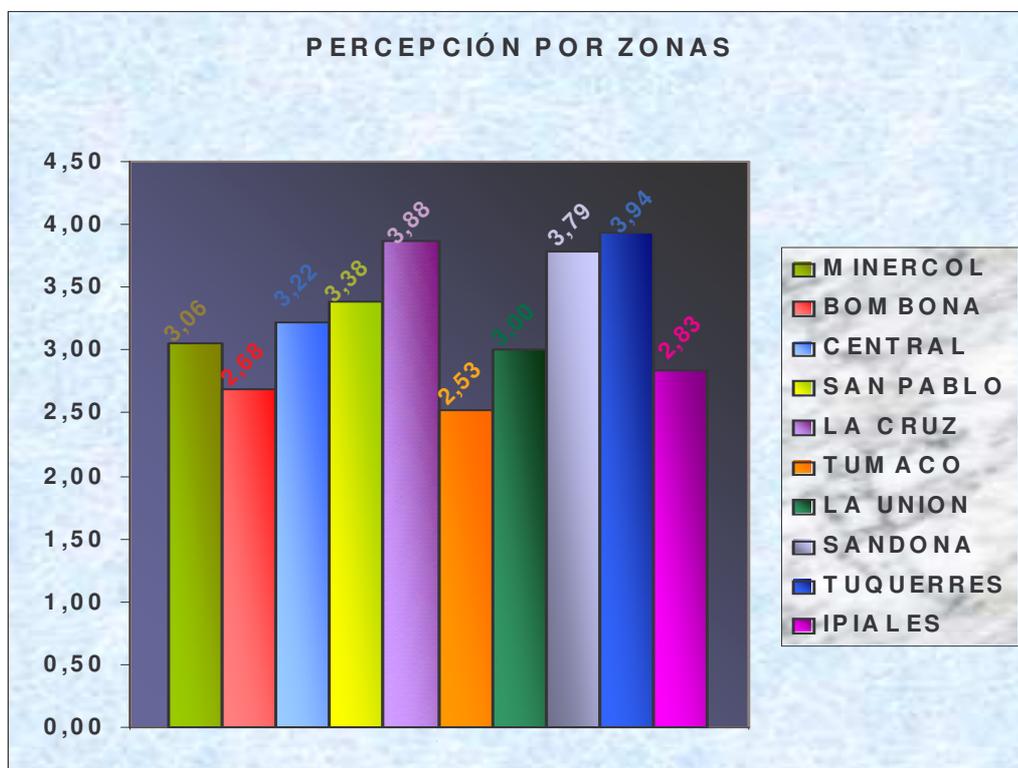
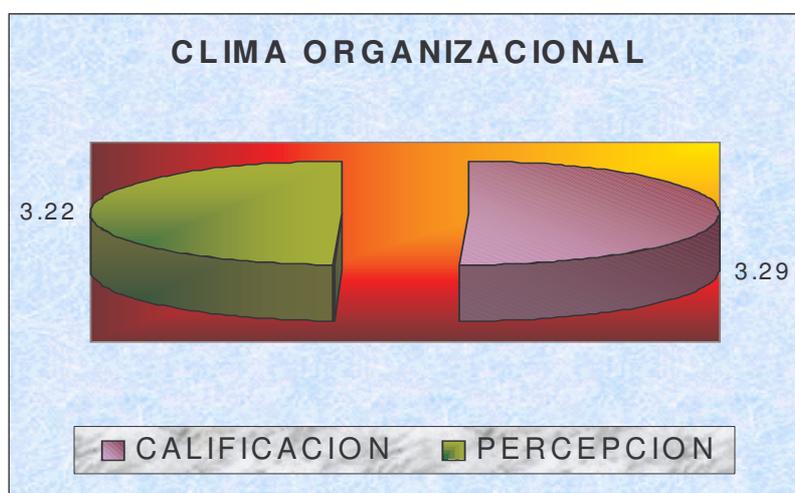


Tabla 42. Calificación versus percepción.

PERCEPCION	CALIFICACIÓN
3.22	3.29

Fuente: Esta investigación.

Gráfica 41. Calificación versus percepción.



11. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Habiendo analizado los resultados del estudio de clima organizacional para CEDENAR, se han establecido los elementos claves que afectan el mismo, para los cuales se han diseñado unos planes de acción que pretenden contribuir a su mejoramiento y, en general, elevar la calificación y el nivel de gratificación del clima en la empresa.

A continuación se resumen los elementos positivos y negativos más importantes del clima organizacional, encontrados en CEDENAR:

Tabla 43. Fortalezas y debilidades del clima organizacional CEDENAR.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS	PROGRAMAS DE RECREACION
MOTIVACION E INICIATIVA	PROGRAMAS DE MOTIVACION
ESTABILIDAD LABORAL	EVALUACION DEL DESEMPEÑO
RELACIONAMIENTO CON SUS COMPAÑEROS	PARTICIPACION EN PROCESOS ADMINISTRATIVOS
CONOCIMIENTO DE FUNCIONES	PROGRAMAS DE CAPACITACION

Fuente: Esta investigación.

En vista de la relación que posee la cultura de la organización con el clima organizacional la dirección de la empresa deberá adelantar un estudio de cultura organizacional en CEDENAR. Ese estudio, le permitirá conocer la realidad cultural y la forma de cultura presentes en la actualidad en la organización.

De esta manera, se podrá asegurar que las propuestas de cambio en la organización que se mencionarán a continuación, puedan adaptarse de manera eficiente y eficaz en todos los niveles y dependencias.

El estudio de cultura organizacional en CEDENAR en conjunto con las fortalezas del clima organizacional encontradas y mencionadas anteriormente, asegurará que se disminuyan los riesgos en el cambio organizacional, como lo es la resistencia al cambio y el conflicto debido a una actitud negativo y bajo sentido de pertenencia por la empresa por parte de los trabajadores. Además, le garantizarán a la empresa el mejoramiento en su capacidad de adaptación a su entorno el cual es cada día más competitivo.

11.1 CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Este plan de acción se encuentra dirigido a los elementos claves de: participación en la toma de decisiones, relacionamiento con su jefe directo, y programas de reconocimiento.

La intención de conformar grupos de trabajo es, por un lado, brindar la oportunidad de participar en procesos de toma de decisiones y desarrollo organizacional a todos los trabajadores de la empresa y, por otro lado, mejorar la relación de los trabajadores con sus jefes, con quienes trabajarán en los comités conformados sin rangos ni jerarquías. Esto será posible, a través de la elección de representantes de las diferentes dependencias de la empresa para conformar estos grupos, la cual se realizará por medio de una convocatoria para aquellos quienes voluntariamente deseen participar en este proceso.

Posteriormente, se realizará la elección con aquellos que sean los representantes de las mejores prácticas, es decir, aquellos quienes hayan demostrado durante su tiempo de trabajo en la empresa, el mejor desempeño, rendimiento de sus funciones y relacionamiento con sus compañeros de trabajo.

Lo anterior, en vista de la necesidad de que este personal será el representante de la empresa frente a sus compañeros y les servirán de guías y líderes en los procesos que se determinen llevar a cabo.

La dinámica de los equipos de trabajo, será la de participar activamente, de manera continua y permanente en la solución de problemas de las diferentes dependencias y niveles de la empresa realizando propuestas para el mejoramiento de los mismos y desarrollando la implementación de dichos cambios. Estos equipos realizarán actividades como comités, bien sea destinados por la dirección o aceptados por la misma previa solicitud del equipo para trabajar en un asunto específico.

En todo momento, la dirección deberá dar soporte y apoyo como director y mediador en los procesos y, también, como facilitador de recursos materiales y económicos que se destinen para el cumplimiento de las actividades del equipo de trabajo y el desarrollo de los procesos implícitos en sus funciones.

Este plan permitirá, además, que el desarrollo organizacional se facilite por la colaboración y liderazgo de los procesos en cada dependencia de los integrantes de los comités, pues estos ayudaran a crear confianza en el proceso y la resistencia al cambio será menor. También, será beneficioso para la empresa, la información que provean los integrantes de los comités, puesto que a partir de ellos se abrirá un canal de información de los procesos que, a su vez, permitirá realizar controles más efectivos y, con ayuda de esa retroalimentación, se podrán plantear cambios necesarios donde la planeación no haya sido efectiva.

Por otra parte, la conformación de equipos de trabajo permitirá una evolución en la tipología de clima organizacional como medio recomendado para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica, cambiando sus características hacia un clima de tipo participativo.

Tabla 44. Conformación de equipos de trabajo.
 Fuente: Esta investigación.

EMPRESA		PLAN DE ACCIÓN				OBJETIVO CORPORATIVO	
CEDENAR S.A. ESP		SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA				MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y ALINEACION EN LA EMPRESA	
OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO	INDICADORES DE LOGRO
				INICIA	TERMINA		
DISMINUIR LOS FACTORES NEGATIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL OBTENIENDO, PARA EL MISMO, UNA CALIFICACION NO MENOR A 3.8 EN EL 2007.	CONFORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO DE TODOS LOS NIVELES Y DEPENDENCIAS DE LA EMPRESA	1. SELECCIÓN DE PERSONAL VOLUNTARIO PARA LA CONFORMACION DE EQUIPOS DE TRABAJO (COMITES). 2. CONFORMAR LOS COMITES DE TRABAJO. 3. CONTROL AL SOPORTE EN ACTIVIDADES LABORALES. 4. ASISTENCIA Y PARTICIPACION EN REUNIONES Y JUNTAS DE DIRECTIVOS.	SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	01/12/06	31/12/07	0	1. REALIZAR LA SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA EL 15/2/07. 2. CONFORMAR LOS COMITES PARA EL 1/03/07. 3 ASIGNAR LOS EQUIPOS DE TRABAJO A CADA LIDER PARA EL 15/3/07. 4. LOGRAR UN MEJORAMIENTO EN LOS INDICES DE GESTION DE CADA AREA DE AL MENOS 10% PARA EL 30/6/07.

11.2 CREACIÓN DE PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

La empresa debe concebir a la capacitación y el adiestramiento como la necesidad de formar el talento humano con un alto nivel de conocimientos que permita la auto superación del personal de la empresa, por medio de un encuentro interactivo, contribuyendo a la descripción e interpretación de las potencialidades individuales y colectivas requeridas para un adecuado desempeño del trabajo.

Será necesario tener un manual de inducción de cada dependencia que permita hacer un correcto proceso de entrega del puesto, funciones, principios corporativos y demás, necesarios para el cumplimiento de las tareas.

Las capacitaciones y reinducciones, deberán ser un proceso constante en la empresa para que el personal conozca las nuevas directrices y cambios en la empresa y para refrescar la información importante e inherente a cada dependencia.

Las charlas y capacitaciones que se dicten, deben poseer un sistema de control no solamente de asistencia, sino que permita conocer efectivamente si el tema presentado fue entendido por el empleado por la complejidad del mismo o porque el empleado tenga el interés de aprender a través de estos procesos. Estas evaluaciones se realizarán al final de cada proceso de capacitación y, de forma particular, se establecerá una evaluación anual de conocimientos generales de la empresa para los empleados de todos los niveles y dependencias de CEDENAR.

Finalmente, los procesos de capacitación e inducción deben estar guiados por las necesidades tanto de la empresa, como del personal. De manera que, el personal tenga la oportunidad de solicitar una capacitación o la ampliación de una información o un proceso en el cual crea tener una debilidad de conocimiento o sobre alguna que desee tener información y sea importante para el cumplimiento de sus funciones.

Tabla 45. Programa de capacitación.
Fuente: Esta investigación.

PLAN DE ACCIÓN							
EMPRESA AREA	CEDENAR S.A. ESP SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	OBJETIVO CORPORATIVO			MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y ALINEACION EN LA EMPRESA		
OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO	INDICADORES DE LOGRO
				INICIA	TERMINA		
DISMINUIR LOS FACTORES NEGATIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL OBTENIENDO, PARA EL MISMO, UNA CALIFICACION NO MENOR A 3.8 EN EL 2007.	CREAR UN PROGRAMA DE CAPACITACION E INDUCCION PARA EL PERSONAL.	1. DISEÑAR UN MANUAL DE INDUCCION PARA LOS TRABAJADORES EN CADA DEPENDENCIA. 2. REALIZAR UN CRONOGRAMA DE REINDUCCIONES DEACUERDO CON LOS TEMAS DE MAYOR VIGENCIA E IMPORTANCIA. 3. REALIZAR CONTROLES A CADA PROCESO DE CAPACITACION. 4. INSTALAR UN BUZON DE SUGERENCIAS PARA TEMAS DE CAPACITACION.	SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	01/12/06	31/12/07	0	1. TENER DISEÑADOS Y APROBADOS LOS MANUALES DE INDUCCION PARA EL 1/1/07. 2. LOGRAR ASISTENCIA NO MENOR AL 90% DEL PERSONAL EN PROCESOS DE REINDUCCION PARA EL 1/2/07. 3. LOGRAR AUMENTO NO MENOR AL 10% EN CALIFICACIONES DE CONOCIMIENTOS CORPORATIVOS PARA EL 30/6/07. 4. REALIZAR AL MENOS DOS CAPACITACIONES AL AÑO ACERCA DE TEMAS SUGERIDOS POR LOS EMPLEADOS.

11.3 CREACIÓN DE PROGRAMA DE RELACIONES HUMANAS

El bienestar social implica un clima organizacional donde los empleados encuentren satisfacción en el trabajo, sentido de pertenencia, participación activa, motivación, buena disposición para aceptar sus responsabilidades y finalmente, obtener mayores niveles de productividad y autoestima.

Teniendo en cuenta que el clima organizacional favorable proporciona crecimiento y desarrollo del trabajador a través de oportunidades, estímulos, apoyo y reconocimiento, se propone la creación de un programa de relaciones humanas, donde el trabajo no sea solo una fuente de ingresos para satisfacer necesidades económicas, sino también un espacio para desarrollar el potencial creativo que contribuirá a mejorar las relaciones intergrupales. Esta estrategia permite favorecer el sentido de pertenencia de los trabajadores a la empresa, promoviendo un ambiente laboral armónico, por medio de acciones educativas, lúdicas, recreativas, culturales y sociales.

Para esto se planteó la presentación de talleres de relaciones humanas como primera fase del plan, donde se tratarán temas como: valores y políticas organizacionales, liderazgo, ergonomía, relaciones laborales y clima organizacional. Seguidamente, se organizarán torneos deportivos según la preferencia del personal los cuales lograrán satisfacer sus necesidades sociales no relacionadas con sus actividades laborales y, a manera de premiación, se entregarán unos bonos los cuales podrán ser canjeables en el pago de servicio de energía.

En complemento, se realizarán jornadas de servicios donde se reunirá el personal de la empresa al menos 1 vez al año en una jornada del día para tratar la motivación del personal por medio de seminarios y charlas de atención al cliente, solución de conflictos laborales, manejo del estrés en los puestos de trabajo para la prevención de enfermedades laborales.

La razón de ser de las jornadas de servicio, será la participación activa de todos los trabajadores en reuniones programadas con los directivos de la empresa, en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presenten en cada dependencia o a la mejor manera de hacer efectivos los procesos. Como resultado, se pretende mejorar el desempeño de los trabajadores en sus puestos de trabajo, de manera especial en el área de atención al cliente donde se llevará un control estricto a la evaluación dada a la atención prestada por parte de los usuarios.

Los trabajadores en las jornadas de servicio deberán realizar de manera obligatoria, al menos, cinco recomendaciones para solucionar los problemas presentes en su dependencia o en alguna otra de la empresa, las cuales serán evaluadas por los comités de trabajo.

La obligatoriedad de esta participación, será debido a la necesidad de fomentar la participación estratégica.

Tabla 46. Programa de relaciones humanas.

Fuente: Esta investigación.

PLAN DE ACCIÓN							
EMPRESA	CEDENAR S.A. ESP			OBJETIVO CORPORATIVO	MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y ALINEACION EN LA EMPRESA		
AREA	SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			TIEMPO		COSTO	INDICADORES DE LOGRO
OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	INICIA	TERMINA		
DISMINUIR LOS FACTORES NEGATIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL OBTENIENDO, PARA EL MISMO, UNA CALIFICACION NO MENOR A 3.8 EN EL 2007.	CREAR UN PROGRAMA DE RELACIONES HUMANAS PARA LA INTEGRACION DEL PERSONAL	1. PRESENTAR LOS TALLERES DE RELACIONES HUMANAS. 2. PROGRAMAR TORNEOS DEPORTIVOS ENTRE DEPENDENCIAS. 3. REALIZAR JORNADAS DE SERVICIOS. 4. CONTROL A EVALUACIONES DE ATENCION AL CLIENTE REALIZADAS POR LOS USUARIOS.	SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	01/12/06	31/12/07	1. 1'500.000 2. 2'000.000 3. 1'000.000	1. LOGRAR ASISTENCIA A LOS TALLERES DE RELACIONES HUMANAS MINIMA DEL 90% DEL PERSONAL. 2. TENER INSCRITOS AL MENOS UN EQUIPOS POR AREA EN ALGUN DEPORTE EN TORNEO PARA EL 1/04/07. 3. INSTAURAR LAS JORNADAS DE SERVICIO PARA JUNIO Y DICIEMBRE DE 2007. 4. INCREMENTAR LA CALIFICACION DE ATENCION A LOS USUARIOS MINIMO EN UN 15% PARA EL 15/12/07.

11.4 CREACIÓN DE UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN

Este plan está dirigido, especialmente, al reconocimiento por el compromiso en el cumplimiento de las funciones de los empleados satisfaciendo sus necesidades de estima, reconocimiento y las necesidades sociales relacionadas con sus funciones laborales. Para lo anterior, se plantea, inicialmente, el mejoramiento de un sistema de evaluación del desempeño que consiste en la valoración del trabajo desempeñado por los trabajadores en relación con la efectividad del cumplimiento de sus funciones y el logro de las metas individuales y de la dependencia.

La evaluación del desempeño le permitirá conocer al trabajador la importancia de su trabajo para el cumplimiento de las metas de la empresa y su dependencia o equipo de trabajo, tener una retroalimentación de la calidad del trabajo realizado identificando cuáles han sido sus fortalezas y debilidades.

Esta evaluación será realizada por el jefe directo, y por medio del puntaje que el trabajador obtenga se podrá fijar el incremento salarial a manera de reconocimiento económico. De esta manera, se podrá dar un incentivo a aquellos trabajadores que sobresalgan por el cumplimiento, compromiso y efectividad en las tareas realizadas en su puesto de trabajo.

Es importante tener en cuenta que, dentro de las variables de evaluación del desempeño se pondrán en consideración las actividades extra laborales como hacer parte de los grupos de trabajo (comités), o las recomendaciones que el empleado realice a la dirección de la empresa en las jornadas de servicio.

En segundo lugar, y paralelo al proceso de evaluación del personal, se instaurará la evaluación del clima organizacional donde se determinarán los elementos críticos que lo influyen y la respectiva calificación cuantitativa. Esto facilitará el proceso de recopilación de la información, ya que no será necesario llevar a cabo una nueva reunión con los empleados para evaluar los elementos que se hacen parte del mismo.

Por último, se implementará un sistema de entrega de incentivos mediante el cumplimiento de metas en cada dependencia. Como característica especial de este sistema, habrá un reconocimiento a las contribuciones que realicen los trabajadores de los diferentes niveles y dependencias de CEDENAR en cuanto a recomendaciones para el mejoramiento de un proceso o procedimiento, así como, mejoras de seguridad en el puesto de trabajo y en general, que redunden en la productividad, efectividad y competitividad de la empresa.

Este reconocimiento será de tipo económico e independiente al salario que reciba en su cargo.

Se encuentra condicionado al mismo, que los trabajadores envíen, como mínimo, tres recomendaciones o mejoras “significativas”, hacía la dirección, adicionales a las que debe realizar en las jornadas de servicio mencionadas en anteriormente. Como “significativas” se entenderán las mejoras o recomendaciones que logren un impacto importante sobre las actividades procesos y procedimientos de la empresa.

La intención de esta condición es, no solamente la reconocer la participación estratégica de los empleados, sino, también fomentar esta participación y lograr que las mismas tengan una redundancia importante sobre la empresa.

La dirección de la empresa, estará encargada de evaluar el impacto de la mejora o recomendación de los empleados y, dependiendo del nivel de significancia de la misma, establecer el reconocimiento económico.

Tabla 47. Programa de motivación.

Fuente: Esta investigación.

PLAN DE ACCIÓN							
EMPRESA	CEDENAR S.A. ESP			OBJETIVO	MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y		
AREA	SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA			CORPORATIVO	ALINEACION EN LA EMPRESA		
OBJETIVO ESPECIFICO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO		COSTO	INDICADORES DE LOGRO
				INICIA	TERMINA		
DISMINUIR LOS FACTORES NEGATIVOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL OBTENIENDO, PARA EL MISMO, UNA CALIFICACION NO MENOR A 3.8 EN EL 2007.	CREAR UN PROGRAMA DE MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO	1. MEJORAR EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ADICIONANDO UN PLAN DE INCREMENTOS SALARIALES. 2. INSTAURAR LA MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL ANUALMENTE. 3. ELABORAR UN PROGRAMA DE METAS POR DEPENDENCIAS PARA OTORGAR INCENTIVOS.	SUBGERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	01/12/06	01/12/06	3. 3000.000	1. TENER RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES DEL DESEMPEÑO PARA EL 1/2/07. 2. TENER DEFINIDOS Y APROBADOS LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS PARA EL 1/5/07. 3. INICIAR ENTREGA DE INCENTIVOS A PARTIR DE 1/6/07. 4. RECIBIR MINIMO 3 APORTES SIGNIFICATIVOS, ADICIONALES AL PROGRAMA DE METAS POR DEPENDENCIAS.

11.5 REQUERIMIENTOS DE LA PROPUESTA

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación se darán a conocer los elementos de su aplicación.

- **VIABILIDAD INSTITUCIONAL:** Se encuentra expresada en la voluntad y disposición de la empresa “CEDENAR S.A. ESP”, para efectuar la propuesta llevando a cabo las estrategias planteadas y el grado de compromiso y acción con el cual se actúe.
- **VIABILIDAD ECONÓMICA:** En donde la dotación de recursos financieros es importante para poner en marcha la propuesta, es decir incluirla dentro del presupuesto de la empresa con el fin de destinar los recursos necesarios para este fin.
- **VIABILIDAD TÉCNICA OPERATIVA:** Se hace presente mediante la receptividad de los empleados, al realizar las estrategias propuestas, logrando así un mejor nivel productivo y laboral, teniendo en cuenta que el talento humano es el factor más importante para llevar a cabo las estrategias.
- **VIABILIDAD SOCIAL:** Esta corresponde a los beneficios aportados por la propuesta para un beneficio efectivo del clima organizacional de la empresa, es decir las ventajas que se obtienen con la aplicación de lo planteado.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Teniendo en cuenta que el trabajador es el factor más valioso dentro de la organización, se debe propiciar la participación de cada uno de ellos en la búsqueda de las metas institucionales y concertación de propuestas de mejoramiento, aprovechando el conocimiento, la destreza, la experiencia, el entrenamiento, el interés y compromiso.
- El conocimiento del clima organizacional de CEDENAR S.A. E.S.P proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas del personal como en la estructura organizacional de la institución. La importancia de este estudio se basa en la comprobación de que el clima organizacional influye en el comportamiento del personal, a través de percepciones que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional; por lo que, el estudio del clima organizacional debe realizarse al menos una vez al año.
- Dada la calificación cuantitativa del clima organizacional “3.29”, que es menor que el criterio mínimo de aceptación “3.5”, se encuentra que el clima organizacional de la empresa no es gratificante para los trabajadores de las diferentes dependencias. Los elementos claves que inciden negativamente al ser identificados permitirán tomar las acciones necesarias para elevar su nivel de gratificación teniendo en cuenta la propuesta de mejoramiento del clima organizacional planteada en el presente estudio, para lo que se deberán realizar reuniones de los diferentes comités de manera continua y programada, para conocer los resultados obtenidos en todas las áreas de la empresa a manera de control al cambio organizacional. A pesar de la baja calificación del clima presente en la empresa, es una gran fortaleza del mismo el nivel de motivación presente en los trabajadores, brindando la posibilidad de que los cambios que se realicen para el desarrollo organizacional tengan efectividad y redundancia en la gratificación percibida. Se deberá prestar especial atención a los diferentes recursos que se empleen para el desarrollo de planes y programas destinados al mejoramiento del aspecto motivacional de los empleados en toda la empresa.
- Será de vital importancia que la dirección adelante, previamente a la puesta en marcha de la propuesta de mejoramiento mencionada en esta investigación, un estudio de cultura organizacional presente en la actualidad en la empresa. Dicho estudio permitirá evaluar información acerca de cual es la disposición del personal para que se lleve a cabo la implementación de procesos, planes y procedimientos a los cuales se sujetarán los cambios organizacionales dispuestos en los planes de

acción, disminuyendo así, los riesgos al desarrollo organizacional y la resistencia al cambio.

- El presente estudio se constituye en un antecedente que puede ser consultado en adelante por el personal de la empresa, y sirve como punto de referencia para otras investigaciones relacionadas con la gestión del talento humano, por lo que se recomienda realizar una correcta y amplia difusión de su contenido y alcances, al igual que con todos los estudios y planes que se adelanten en la misma, para el personal de la empresa en las diferentes áreas y dependencias.

13. BIBLIOGRAFÍA

- BRUNET, Luc / Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: EDITORIAL TRILLAS S.A, 1987.
- GONCALVEZ, Alexis / Fundamentos de clima organizacional. Sociedad Latinoamericana Para La Calidad (SLC), 2000.
- JONES, James / Organizational climate: A review of theory and research A.P. Psychological Bulletin, 81 (1974).
- LITWING, George / Motivación y clima organizacional. Mc Graw Hill S.A, 1982.
- LITWING, George y STRINGER, Robert / Motivación y clima organizacional. Harvard Graduate School of Business administration, 1968. Pág. 81-82. 90-91.
- LUNA, Ayda / Estudio de clima y cultura organizacional. CEDENAR S.A. ESP, 2000.
- MASLOW, Abraham / Jerarquía de las necesidades, citado por: KOONTZ, Harold en Elementos de administración. México: MC Graw Hill S.A., 1983.
- MENDEZ, Carlos / Tecnologías de gestión en Colombia. Bogotá, Universidad del Rosario, 1991.
- MORGAN, Gareth / Imágenes de la organización. Ediciones Alfaomega S.A., 1990.
- NARVAEZ, Leidy / Estudio de comunicación interna. CEDENAR S.A. ESP 2006.
- RENSIS, Likert / Teoría del Clima Organizacional, citado por: BRUNET, Luc / Clima de Trabajo en las Organizaciones. México: Editorial Trillas S.A., 1987.
- ROBBINS, Stephen / Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall, 1991.

14. ANEXOS

A. FORMATO DE ENCUESTA

CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CEDENAR S.A ESP

Buen día.

Soy practicante de la Oficina de Control Interno, se esta llevando a cabo un estudio sobre el clima organizacional existente en nuestra empresa.

Esta encuesta no es una evaluación que afecte de alguna manera su hoja de vida, es completamente confidencial. De la veracidad de sus respuestas depende la realidad que reflejen los resultados. Le agradecemos anticipadamente su colaboración al responder este cuestionario.

No de encuesta _____ Fecha _____

Genero F _____ M _____ Edad _____

Area o departamento _____

Ubique su respuesta en la escala de valores suministrada, marcando con una "x" en el valor que considere más pertinente, teniendo en cuenta que "0", corresponde al mínimo valor del aspecto evaluado o cuando el aspecto no se cumple, y "5" corresponde al máximo valor del aspecto evaluado.

1. ¿La filosofía de la dirección de la empresa se caracteriza por la integración y apoyo de las áreas y dependencias, para enfrentarse a los diferentes cambios y el desarrollo de la empresa?

NO SE CARACTERIZA 0 1 2 3 4 5 TOTALMENTE

2. ¿Considera a la dirección de la empresa como orientadora y líder de los procesos llevados a cabo por la organización?

NUNCA 0 1 2 3 4 5 SIEMPRE

3. ¿Cómo considera usted que son las relaciones, profesional y personal, con su jefe directo?

MALA 0 1 2 3 4 5 EXCELENTE

4. ¿Su jefe directo se preocupa por conocer sus necesidades profesionales y personales?

NO SE PREOCUPA 0 1 2 3 4 5 COMPLETAMENTE

5. ¿Su jefe inmediato es merecedor de respeto y admiración?

NO LO ES 0 1 2 3 4 5 COMPLETAMENTE

6. ¿Se realizan evaluaciones al desempeño de sus labores?

NO SE REALIZAN 0 1 2 3 4 5 FRECUENTEMENTE

7. Los sistemas de evaluación del desempeño de la empresa son para usted:

INADECUADOS 0 1 2 3 4 5 PRECISOS

8. ¿Sus superiores permiten su intervención en la toma de decisiones?

NO LO PERMITEN 0 1 2 3 4 5 FRECUENTEMENTE

9. ¿Cómo evalúa usted las decisiones tomadas por sus superiores para el cumplimiento de los objetivos?

MALAS 0 1 2 3 4 5 EXCELENTES

10. La estabilidad laboral que le ofrece la empresa es:

MALA 0 1 2 3 4 5 EXCELENTE

11. La comodidad y seguridad de las condiciones físicas en las que realiza su trabajo son:

MALAS 0 1 2 3 4 5 EXCELENTES

12. ¿Cómo considera usted la compensación salarial que recibe por las tareas que efectúa en su cargo?

INSATISFACTORIA 0 1 2 3 4 5 SATISFACTORIA

13. ¿La empresa realiza actividades o programas (recreativas, culturales o afines) que generen integración entre los empleados?

NO SE REALIZAN 0 1 2 3 4 5 FRECUENTEMENTE

14. ¿Cómo evalúa usted los programas de reconocimiento a su dedicación, esfuerzo y compromiso en el desarrollo de sus funciones?

NO EXISTEN 0 1 2 3 4 5 EXCELENTES

15. ¿La empresa tiene bien definidos los objetivos, metas y políticas tanto generales como en cada una de sus áreas o dependencias?

NO ESTAN DEFINIDOS 0 1 2 3 4 5 COMPLETAMENTE

16. Los objetivos, funciones y tareas de su cargo son para usted:

DESCONOCIDOS 0 1 2 3 4 5 CLAROS

17. ¿La empresa cuenta con canales de comunicación para el enviar y recibir información desde y hacia cada una de sus áreas o dependencias?

NO LOS HAY 0 1 2 3 4 5 COMPLETAMENTE

18. Los medios de comunicación existentes cumplen con su función de manera:

INEFICAZ 0 1 2 3 4 5 EFICAZ

19. ¿Se siente usted comprometido con el cumplimiento de sus funciones?

NO ESTA 0 1 2 3 4 5 COMPLETAMENTE

20. ¿Se preocupa usted por realizar recomendaciones y sugerencias que permitan el mejoramiento de las condiciones laborales y el cumplimiento de los objetivos?

NO SE PREOCUPA 0 1 2 3 4 5 COMPLETAMENTE

21. ¿Cómo califica la relación que tiene usted con las personas que laboran en su área o dependencia?

MALA 0 1 2 3 4 5 EXCELENTE

22. ¿La empresa se preocupa porque usted cuente con las herramientas necesarias para el desarrollo de sus funciones?

NO SE PREOCUPA 0 1 2 3 4 5 COMPLETAMENTE

23. ¿Cómo evalúa usted los planes y programas de la empresa para el mejoramiento de las condiciones físicas necesarias para el desempeño de sus funciones?.

NO EXISTEN 0 1 2 3 4 5 EXCELENTES

24. ¿La empresa capacita a su personal acerca de los diferentes procesos y procedimientos que lleva a cabo?

NO CAPACITA 0 1 2 3 4 5 FRECUENTEMENTE

25. ¿Cómo evalúa usted los planes de capacitación y desarrollo de la empresa para el incremento de sus habilidades profesionales y laborales?

NO EXISTEN 0 1 2 3 4 5 EXCELENTES

26. ¿Cómo califica de acuerdo a su percepción, el clima organizacional presente actualmente en la empresa?

NO GRATIFICANTE 0 1 2 3 4 5 GRATIFICANTE

27. Califique los siguientes programas de la empresa:

PROGRAMAS	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	NO HAY
CAPACITACION					
ESTIMULOS					
RECREACIÓN					
RIESGOS PROFESIONALES					

28. Califique las condiciones físicas de su lugar de trabajo:

CONDICION	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
VENTILACION				
LUZ				
TEMPERATURA				
RUIDO				
COMODIDAD				
SEGURIDAD				

29. Califique como influyen en el rendimiento y productividad de sus labores actuales los siguientes aspectos de la empresa:

ASPECTOS	INFLUENCIA		
	POSITIVA	NEGATIVA	NO INFLUYE
LIDERAZGO DE LA DIRECCION			
RELACIONAMIENTO CON SU JEFE DIRECTO			
RELACIONAMIENTO CON SUS COMPANEROS DE TRABAJO			
COMUNICACIÓN INTERNA			
CONTROLES QUE REALIZA LA EMPRESA			
INDUCCIONES Y CAPACITACIONES			
ESTIMULOS Y MOTIVACION			
HERRAMIENTAS Y PUESTO DE TRABAJO			
OPORTUNIDAD DE PARTICIPAR EN PROCESOS DE PLANEACION Y DESARROLLO			

SUGERENCIAS:

