

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
PARA LA EMPRESA CALZADO M.G. S.A. A TRAVÉS DEL INSTRUMENTO
IMCOC**

**CLAUDIA MARCELA BETANCOURT VALENCIA
MILENCY GÓMEZ LASSO**

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL
UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
CALI
2020**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL
PARA LA EMPRESA CALZADO M.G. S.A. A TRAVÉS DEL INSTRUMENTO
IMCOC**

**CLAUDIA MARCELA BETANCOURT VALENCIA
MILENCY GÓMEZ LASSO**

ASESOR: DIEGO FERNANDO VARGAS CALDERON

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL**

**UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL
UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI**

CALI

2020

Contenido

1	Introducción	11
2	Antecedentes	12
3	Problema de investigación	14
3.1	Planteamiento del problema	14
3.2	Formulación del problema.....	16
3.3	Sistematización del problema.....	16
4	Objetivos	17
4.1	Objetivo general	17
4.2	Objetivos específicos.....	17
5	Justificación.....	18
5.1	Justificación teórica	18
5.2	Justificación práctica	19
5.3	Justificación metodológica	20
6	Marco de referencia.....	21
6.1	Marco teórico	21
6.1.1	IMCOC.....	21
6.1.2	Likert.....	26
6.2	Marco contextual	29
6.2.1	Reseña histórica de la empresa.	30
6.2.2	Misión.	30
6.2.3	Visión.....	30

6.2.4	Valores corporativos	31
6.2.5	Políticas de calidad.....	31
6.2.6	Delimitación.....	32
6.3	Marco conceptual	35
7	Metodología	37
7.1	Tipo de investigación	37
7.2	Metodología de la investigación.....	37
7.2.1	Fuentes	37
7.2.2	Universo, población y muestra.....	38
7.2.3	Método de la investigación.	38
7.2.4	Análisis.....	39
8	Desarrollo de la investigación.....	40
8.1	Plan de mejoramiento	40
8.2	Resultados	44
8.3	Importancia del clima organizacional	44
8.3.1	Variables.	45
8.4	Políticas de calidad a largo plazo	46
9	Presupuesto	47
10	Matriz DOFA	48
11	Resultados de la encuesta.....	49
11.1	Análisis de resultados factor de objetivos.....	50
11.2	Análisis de resultados factor de ocooperacion.....	53
11.3	Análisis de resultados factor de liderazgo	55
11.4	Análisis de resultados factor de toma de decisiones.....	58

11.5	Análisis de resultados factor de relaciones interpersonales.....	60
11.6	Análisis de resultados factor de motivacion	62
11.7	Análisis de resultados factor de control.....	64
11.8	Análisis de resultados evaluacion general de los factores	66
12	Conclusiones	68
13	Recomendaciones.....	69
14	Bibliografía	70
15	ANEXOS	73

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Plan de acción o de mejoramiento para la propuesta del clima organizacional.....	42
Tabla 2. Presupuesto	47
Tabla 3 Propuesta de mejoramiento del clima organizacional.....	48
Tabla 4. Factor de objetivos	50
Tabla 5. Factor de cooperación	52
Tabla 6. Factor de liderazgo.....	55
Tabla 7. Factor toma de decisiones	58
Tabla 8. Factor de relaciones interpersonales	59
Tabla 9. Factor de motivación.....	62
Tabla 10. Factor de control	64
Tabla 11. Evaluación general de los factores.....	66

Lista de gráficas

	Pág.
Gráfica 1. Factor de objetivos	49
Gráfica 2. Factor de cooperación	51
Gráfica 3. Factor de liderazgo	54
Gráfica 4. Factor toma de decisiones	56
Gráfica 5. Factor de relaciones interpersonales	58
Gráfica 6. Factor de motivación	61
Gráfica 7. Factor de control	63
Gráfica 8. Evaluación general de los factores	65

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama	32
Figura 2. Ubicación.....	32

Resumen

Este trabajo está enfocado en brindar propuesta de mejoramiento del clima organizacional para la empresa CALZADO M.G. S.A. a través del instrumento IMCOC, el cual está definido como (Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas), herramienta diseñada para identificar el clima percibido por los empleados en las empresas colombianas, que resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo. Además, propone lineamientos generales que permitan hacer intervenciones al interior de las empresas, orientadas al mejoramiento del clima organizacional que se diagnostica.

En la metodología a implementar se consideró una escala de Likert, la cual define el Clima Organizacional como un sistema abierto compuesto por elementos estructurales que tienen que ver con el individuo y su participación y que afectan un comportamiento; son permanentes, objetivos, describen y caracterizan una organización y la distinguen de otra; así mismo, describe el sentimiento que el empleado tiene de su empresa en cuanto a las oportunidades que ésta ofrece, sus valores y recompensas por un buen rendimiento.

De este método de investigación, se puede deducir que se evaluaron cada una de las variables que trata el clima organizacional, cooperación, relaciones interpersonales, y motivación, de igual manera al aplicar esta propuesta en la empresa obtendremos resultados positivos y muy favorables que son de gran motivación en nuestro desarrollo empresarial.

Como resultado se obtuvo en el factor de cooperación que los empleados de la empresa CALZADO MG SA., no están comprometidos en cumplir con las metas y objetivos de la empresa, la motivación depende del ambiente de trabajo, el jefe no les hace reconocimiento ni felicitaciones ni en público ni tampoco en privado, esta empresa diseñara unas campañas de motivación y reconocimiento para los empleados, promoviéndolos a la participación de nuevas ideas y estrategias empresariales.

Palabras clave: Clima laboral, relaciones interpersonales, liderazgo, compromiso, motivación, trabajo en equipo, cooperación, IMCOC.

Abstract

This work is focused on offering a proposal to improve the organizational climate for the company CALZADO M.G. S.A. through the IMCOC instrument, which is defined as (Instrument to Measure Climate in Colombian Organizations), a tool designed to identify the climate perceived by employees in Colombian companies, which results from the application of a certain administrative model. Furthermore, it proposes general guidelines that allow interventions to be carried out within companies, aimed at improving the organizational climate that is diagnosed.

In the methodology to be implemented, a Likert scale was considered, which defines the Organizational Climate as an open system made up of structural elements that have to do with the individual and their participation and that affect behavior; they are permanent, objective, describe and characterize one organization and distinguish it from another; Likewise, it describes the feeling that the employee has of his company regarding the opportunities that it offers, his values and rewards for a good performance.

From this research method, it can be deduced that each one of the variables that treat the organizational climate, cooperation, interpersonal relationships, and motivation was evaluated, in the same way, when applying this proposal in the company, we will obtain positive and very favorable results that are of great motivation in our business development.

As a result, it was obtained in the cooperation factor that the employees of the company CALZADO MG SA., Are not committed to meeting the goals and objectives of the company, the motivation depends on the work environment, the boss does not acknowledge or congratulate them Neither in public nor in private, this company will design motivational and recognition campaigns for employees, promoting them to the participation of new ideas and business strategies.

Keywords: Work environment, interpersonal relations, leadership, commitment, motivation, teamwork, cooperation, IMCOC.

1 Introducción

La planeación estratégica es de vital importancia para cualquier organización, sin importar su tamaño o capacidad. De esto depende el desarrollo de sus actividades y su desempeño, de tal forma que permita alcanzar las metas y objetivos planteados, como por ejemplo aumentar las ventas y su rentabilidad, posicionar sus productos en el mercado y otros. Pero esta fase requiere de una interacción entre colaboradores y supervisores, colaboradores y clientes; lo que implica establecer relaciones laborales y determinar jerarquías para dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos empresariales. Por ende, una planeación en donde involucre al personal de la empresa al mismo tiempo debe tener en cuenta el clima organizacional, ya que es factor que determina la productividad y el nivel de desempeño del talento humano.

El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas. Se toman como referencia para su medición: las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares, que realizan consultores internos del área de gestión humana y/o desarrollo organizacional de cada empresa, y/o externos. Dadas las múltiples posiciones teóricas alrededor del concepto, son variadas las interpretaciones y posiciones de quienes hacen uso de los resultados de su medición. Esta situación da lugar, en la construcción del conocimiento sobre clima organizacional, a diferentes explicaciones sobre los factores determinantes del mismo, dando paso a modelos de intervención en su mejoramiento.

Los resultados de la investigación se fundamentan en una herramienta llamada el IMCOC (Instrumento Para Medir Clima En Las Organizaciones Colombianas) y dejan enseñanzas sobre la relación que se da entre cultura y clima organizacional.¹

¹ MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. Bogotá: Universidad del Rosario Facultad de Administración, p.101

2 Antecedentes

Los primeros antecedentes sobre lo que es hoy el concepto de clima organizacional surge con la teoría de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo en la década de los años 30, surgida como contraposición a la teoría clásica de la Administración y la necesidad de humanizar el trabajo. Así mismo han sido diversos los estudios y aportes al tema, por lo que a continuación se realiza una breve descripción cronológica de estos:

Francis Cornell (1955), quien define el clima organizacional como: “una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.”²

Aunque este autor exprese que el clima laboral está dado por las percepciones del trabajador, estas percepciones a su vez se ven influenciadas externamente, es decir por lo que el trabajador recibe de su ambiente laboral, dejando así la responsabilidad del clima laboral a la gerencia de la empresa y los estilos de administración.

Argyris (1957), hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Sells (1960), afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Atkinson (1964), creó un modelo con el cual explicaba la “motivación promovida”, un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional. Pace (1968), entiende el clima organizacional como un patrón de

² CORNELL, Francis. Administración perceptiva socialmente. New York: Ronald Press, 1955

características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.

Por su parte Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971), describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente.

Gibson y colaboradores (1984), realizan un esfuerzo por tratar de sintetizar el concepto de clima organizacional. Lo refieren a las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Según estos autores, el clima es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional.

Como se observa, los conceptos de los diferentes autores antes mencionados a las definiciones y aportes de clima organizacional son variadas, sin embargo, todas ellas confluyen en que el clima organizacional involucra tres aspectos fundamentales:

Medio ambiente empresarial, individuos que interactúan en este medio ambiente y como resultado “percepciones”. Así, es posible afirmar que el medio ambiente de trabajo es provisto por la empresa a través de la manera como está organizada, el personal que contrata, las actividades de desarrollo del personal que ejecuta las tareas encomendadas y los incentivos que le ofrece a sus empleados la empresa Calzado M.G.S.A.

3 Problema de investigación

3.1 Planteamiento del problema

El clima organizacional es uno de los factores principales para todas las organizaciones, por lo cual, un diagnóstico correcto permite identificar una matriz DOFA de una organización. Este diagnóstico aporta a corregir situaciones existentes y proponer ideas de mejoramiento. (Gómez, 2013)

“La generación de un adecuado Clima Organizacional guarda una relación directa con la calidad del liderazgo en la empresa, líderes cercanos, que motiven, que les den la mayor importancia a las comunicaciones, como eje fundamental en las relaciones”. (Jiménez, 2011)

La cultura interna positiva, es esencial en la búsqueda de un clima organizacional en donde los conflictos internos apenas tienen lugar, despertando un gran compromiso con la organización, creando además una imagen de empleador destacado entre sus competidores. (Jiménez, 2011)

Por su parte, un clima organizacional negativo, repercute directamente en los objetivos de la empresa, y por “desapercibido” que parezca al sentir de los directivos, los expertos gerenciales concuerdan en que tarde o temprano, su influencia generará además de un mal ambiente laboral, una repercusión negativa en la satisfacción de los trabajadores, aumento de conflictos internos, disminución en la productividad, alta rotación, inadaptación, ausentismo, baja innovación o creatividad, etc., y todo ello, en el corto, mediano o largo plazo en los resultados económicos de la empresa. (Jiménez, 2011)

Lograr en la empresa un excelente clima organizacional necesariamente está acompañado por las acciones de los jefes hacia sus subordinados, ajustados a las claras políticas establecidas, a como se den las comunicaciones, se apliquen los programas de capacitación, a una retribución justa, etc.

Siempre resultará difícil, el que la dirección, por mera observación, pueda hacerse a un concepto centrado de lo que acontece en la empresa y que pudiera estar repercutiendo de una u otra manera en el Clima Organizacional. Las organizaciones requieren contar con

mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional, que está ligado con la motivación del personal y con los resultados esperados por la empresa en sus actividades del día a día.

Es de importancia extrema, el que podamos conocer a ciencia cierta la calidad del Clima Organizacional de nuestra empresa, y de hecho vital, el que apliquemos algún tipo de herramienta, para lograr los resultados que esperamos en nuestra intención de medida. El lograr una calificación para el Clima Organizacional, nos permitirá conocer si la idiosincrasia y las prácticas de la empresa tienen una percepción positiva o negativa en los colaboradores, si se consideran a sí mismos como espectadores apáticos o parte activa de los procesos organizacionales.

Numerosos estudios han indicado que el Clima Organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño. La medición del clima organizacional se suele adelantar mediante encuestas directas, aplicadas a los trabajadores de una organización, o de alguna área de ella, con la intención de medir aspectos preestablecidos de manera específica, que obviamente estarán ligados de manera directa con la situación particular de cada empresa.

Finalmente, los resultados obtenidos en la medición, una vez analizados y debidamente ponderados, deben conducir a un plan de acción que tienda a corregir las situaciones consideradas problemas o que pudieran ser en cierto grado, causante de malestar emocional y comportamental en los trabajadores

“Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual. Partiendo de la cita anterior, se debe destacar que el logro de esos objetivos comunes solo puede concretarse si las personas que interactúan en las organizaciones, establecen un contrato psicológico lo suficientemente fuerte que permita desenvolverse en la misma, actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias, estilos de liderazgo, lenguajes y símbolos de la organización”.³

³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones. 8 ed. México: Mc Graw Hill, 2007.

En el clima organizacional, las relaciones interpersonales se entienden como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros, estableciendo una meta a seguir y organizando el trabajo diario para no entorpecer el desempeño de los demás trabajadores de la organización. Las relaciones entre compañeros de trabajo deben basarse en el respeto, el buen trato y cooperación. Y por su parte, las relaciones entre trabajador y jefe, tienen un sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, pero todo en límites precisos, ya que si se torna excesivo puede devenir en estrés o acoso laboral. (Suárez,1996).

Esta característica influye en la reacción del trabajador en su labor diaria, en la agilidad en la cual realice sus labores, la concentración que mantenga al desarrollar la tarea impuesta y otro tipo de características en las cuales se ve involucrada la actitud y disposición de un trabajador.

Para la medición y diagnóstico se consideran variables que giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, y su incidencia en los cambios organizacionales. (García, 2009)

3.2 Formulación del problema

- ¿Cuál es la situación actual del clima organizacional de la empresa Calzado M.G. S.A.?

3.3 Sistematización del problema

- ¿Qué aspecto se requiere diagnosticar del clima organizacional de la empresa de calzado MG?
- ¿Cuáles son los factores determinantes del clima organizacional de la empresa MG?
- ¿Qué estrategia se deben utilizar para mejorar el clima organizacional de la empresa MG?

4 Objetivos

4.1 Objetivo general

Diagnosticar el clima organizacional de la Empresa Calzado MG. S.A. con base en la medición y la valoración del mismo.

4.2 Objetivos específicos

- Evaluar los factores determinantes del clima organizacional de la empresa MG
- Determinar las debilidades del clima organizacional de la empresa a fin de establecer los puntos de mejora pertinentes.
- Identificar el estado actual del clima organizacional para los empleados de la empresa Calzado MG S.A.

5 Justificación

El clima organizacional es un aspecto de gran importancia para la organización, en la actualidad se pretende mejorar el ambiente de la organización, para así lograr un incremento en la productividad, eficiencia y la competitividad que conduzcan al éxito organizacional.

Así mismo el estudio del Clima Organizacional resulta muy interesante, ya que permite a los empleados expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten con ella; constituye así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generen beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieren. También constituye un excelente mecanismo para conocer, de manera indirecta, cómo es la calidad de gestión de la empresa; cómo se encuentran funcionando los aspectos estructurales y estáticos de la organización y qué ocurre en el día a día en las relaciones entre las personas.

La elaboración de este trabajo se justifica en primer término en la práctica del planteamiento de analizar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la empresa, los resultados de esta investigación servirán de base para formular recomendaciones y sugerencias a otras empresas, en cuanto determinar cuáles parámetros y métodos más efectivos se deben tomar en cuenta para mejorar el ambiente organizacional, beneficiando de este modo a la empresa ya que se es más productivo cuando se siente identificado con ella.

5.1 Justificación teórica

El desarrollo de esta investigación permite hacer énfasis y profundizar en el área de gestión del talento humano, donde se busca reflejar la propuesta de mejoramiento del Clima Organizacional y la importancia que genera un buen ambiente laboral y las relaciones interpersonales contribuyendo a la productividad de la organización. Esto va más allá de adoptar los desarrollos conceptuales y metodológicos de otras profesiones que hayan

realizado estudios sobre clima organizacional y que además se interesan por adaptar y mejorar los desarrollos organizacionales.

Razón por la cual es vital y de mucha importancia saber cuál es clima que media entre lo trabajadores y por determinar si mejora la productividad y la calidad de la empresa, esta investigación es muy oportuna ya que nos sirve para conocer y saber cuáles son los factores que determinan el comportamiento y la motivación en los empleados de la empresa Calzado MG, estos son temas que van ligados hacia la productividad de la empresa y otros beneficios teniendo en cuenta que el administrador debe tener mucho conocimiento sobre los puntos a tratar en pro de beneficios y mejora para la misma.

Igualmente, la propuesta de mejora del clima organizacional aplicada a la empresa Calzado MG; permitiendo que entre los Empleados y Directivos; haya cordialidad, compañerismo, sentido de pertenencia y cooperación haciendo que la empresa sea más competitividad.

5.2 Justificación práctica

A nivel práctico, se espera que la propuesta de mejora del clima organizacional para la empresa de calzado MG, a través del instrumento IMCOC, permitirá a los directivos que a través de los resultados ayuden a la toma de decisiones y al mejoramiento del ambiente organizacional en vista de mejorar las debilidades que se identifiquen en el estudio del clima organizacional de la empresa Calzado MG, que se hayan podido generar por las constantes crisis que se han afrontado, en cuanto a las diferencias entre trabajadores y/o directivos.

De la misma manera se espera también que al implementar la Propuesta de Mejoramiento del Clima Organizacional, la empresa tenga resultados positivos como lo son buen ambiente laboral, integración y bienestar de los empleados, viéndose reflejado en una mayor productividad, mejor actitud y buen desempeño hacia el trabajo.

5.3 Justificación metodológica

Después de haber presentado la propuesta de mejoramiento y haber conocido el instrumento IMCOC, teniendo en cuenta que es una herramienta aplicada únicamente a las empresas colombianas desde hace algunos años, fue diseñada para el medio empresarial, con muy buenos resultados, y espera poder encontrar en el futuro mejoras sustanciales en los indicadores de gestión del factor humano, lo que con seguridad aportará a la perdurabilidad y mejorará el nivel de competitividad de la empresa Calzado MG S.A.S

6 Marco de referencia

6.1 Marco teórico

6.1.1 IMCOC.

El IMCOC toma como referencia el marco teórico de las relaciones humanas que se inicia a partir de las investigaciones de Elton Mayo (Méndez, 2006).⁴ Este enfoque introduce nuevos elementos en la teoría administrativa diferentes a conceptos que presentan los clásicos, por ejemplo, autoridad, jerarquía, racionalidad, departa mentalización, división del trabajo, estándares de producción, supervisión.

Estos son complementados con nuevos conceptos como motivación, liderazgo, organización informal, dinámica de grupo, comportamiento organizacional y estilos

de liderazgo.⁵ Los factores motivacionales impactan el nivel de satisfacción de las personas, que manifiestan su satisfacción y gusto con su trabajo y el medio laboral El reconocimiento y valoración del trabajo de las personas los hacen sentir importantes para la organización.

Las personas manifiestan su satisfacción por la empresa y el trabajo que ejecutan cuando son tenidas en cuenta sus opiniones y aportes en el trabajo y la organización.

Creado en 1980 por Carlos Méndez, sus siglas significan: instrumento para medir el clima en organizaciones colombianas, este método fue presentado en su libro

“Clima Organizacional en Colombia”. El IMCOC es un método de análisis para su intervención”, en donde Méndez publica los resultados del estudio de cultura Organizacional a 176 empresas colombianas entre 1980 y 2005. El IMCOC es una herramienta que ayuda a directivos a tomar decisiones para mejorar la cultura organizacional de sus empresas. Entre sus características están la de ser acumulativo en los

⁴ MENDEZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC; un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro editorial Rosarista, Facultad de administración, 2006, 143 p.

⁵ Ibid, p.62

resultados encontrados, sus teorías son generalizaciones empíricas, explica y predice, y es aplicable.

IMCOC: (Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas), herramienta diseñada el clima percibido por los empleados en las empresas colombianas se explica en el contexto de la cultura organizacional, que resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo. Finalmente, propone lineamientos generales que permitan hacer intervenciones al interior de las empresas, orientadas al mejoramiento del clima organizacional que se diagnostica.

En este instrumento encontramos variables que se describen a continuación:

- **Variable Objetivos: la antigüedad marca la parada** El conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa no es resultado del proceso de inducción, sino que se adquiere por la antigüedad y la experiencia, advierte el investigador. Sin embargo, este conocimiento no es completo, pues no existe un flujo permanente de información sobre las políticas, estrategias e innovación, contrario al entrenamiento en el cargo que es eficiente. Aunque el empleado percibe que puede definir las actividades y resultados en su trabajo, no tiene clara la relación que existe entre su trabajo, la satisfacción personal y los objetivos de la empresa. (Universidad del Rosario, 2008)
- **Variable Cooperación: alejada de los asuntos personales** Si bien se presentan comportamientos de colaboración de tipo formal por la integración de los empleados con su jefe y compañeros de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa, se evidencia que no tienen suficiente confianza con sus compañeros para solicitar ayuda y/o comentar sus asuntos personales, siendo esta la situación que afecta con mayor intensidad la variable. Los procesos de interacción que se expresan por el apoyo entre las personas no son percibidos como satisfactorios. Por ejemplo, no se encontró una intención marcada por participar en grupos de trabajo para la solución de problemas que afectan a las personas en su área. Esto sugiere que, en alguna medida, prevalece el individualismo en la dinámica de las relaciones interpersonales de carácter formal. Sin embargo, ocasionalmente existe un nivel de solidaridad entre las personas por solucionar problemas que afectan el trabajo. Ésto,

según los investigadores, puede entenderse más como un comportamiento individual que como una conciencia de espíritu de equipo por las personas de la organización. Se perciben apenas como aceptables las relaciones de amistad. Las relaciones laborales tienen una tendencia hacia un bajo nivel de satisfacción en el apoyo y la colaboración mutua entre los empleados para contribuir con los propósitos de la empresa. Esta situación influye en el rol que las personas asumen en los equipos de trabajo. Los cambios cualitativos que se encuentran en el estudio 1998-2005, pueden explicarse por la forma como algunas organizaciones involucran en sus estrategias de gestión acciones orientadas al fortalecimiento del trabajo en equipo. Así, las llamadas tecnologías de gestión (mejoramiento continuo, calidad total, entre otras) propiciaron que las relaciones entre personas y áreas tuvieran un relativo éxito. (Universidad del Rosario, 2008)

- **Variable Relaciones Interpersonales: poca importancia para los empleados** Los encuestados encontraron poco aceptable la forma como se presentan procesos de relaciones interpersonales fundamentados en la amistad y actividades propias de grupos informales. Con su comportamiento, las personas no manifestaron intención de fortalecer las relaciones informales con compañeros dentro de su área o fuera de ella, mediante su participación en actividades y eventos de carácter social, recreativo, deportivos u otro. El investigador observó dos situaciones que influyen en los resultados y que son antagónicas. Las personas califican como importante que la empresa propicie este tipo de eventos, pero no participan en ellos. Las relaciones de carácter personal, sustentadas en actividades de tipo informal (recreación, deportes y otros), no tienen relevancia para los empleados en sus procesos de relaciones sociales. Sin embargo, las califican de ‘alguna importancia’ cuando estas actividades son organizadas o dirigidas desde la empresa o por los compañeros de área de trabajo. (Universidad del Rosario, 2008)
- **Variable Liderazgo: autoritarismo con algunos matices** El estilo de liderazgo en las empresas colombianas se muestra estable en la percepción que los empleados construyen acerca de sus jefes en el paso de los años. El liderazgo percibido, sin dejar de ser autoritario, manifiesta la tendencia de algunos líderes a actuar con

orientación a las personas. Hay dependencia frente a la autoridad establecida, se tiende a consultar inquietudes y problemas que se presenten en el trabajo con el jefe inmediato, quien apoya la solución al mismo. No se perciben comportamientos de justicia en los jefes, a pesar de ello, sus órdenes son obedecidas, reafirmando la sumisión en las personas a la autoridad establecida. En las pequeñas y medianas empresas los empleados perciben estilos de dirección centrados en las tareas, lo que hace a los jefes más autocráticos en su comportamiento. Prevalece un estilo de liderazgo con rasgos de carácter autocrático benevolente y de carácter consultivo en las percepciones de aspectos que pertenecen a las variables toma de decisiones, motivación y control. (Universidad del Rosario, 2008)

- **Variable Control: validando el modelo de autoritarismo** Los empleados manifiestan acuerdo por la forma y frecuencia como los jefes ejecutan la función de control y la percepción de éste tiene relación con el estilo de liderazgo. Existe consenso y aceptación entre los empleados acerca del comportamiento del jefe inmediato como agente de control y la frecuencia de intervención, pero, al mismo tiempo, se percibe algún nivel de insatisfacción por la forma como el jefe realiza el seguimiento al trabajo de la persona. (Universidad del Rosario, 2008)

Los resultados reafirman esquemas tradicionales de control, validando el reconocimiento que los empleados tienen del ejercicio de la autoridad por su jefe inmediato. Los comportamientos de los jefes se inclinan por controles permanentes y periódicos, propios de líderes más centrados en la tarea, situación que es contradictoria con algunos de los aspectos identificados en la variable liderazgo. Las personas consideran deseable un sistema de control participativo juntamente con el jefe. (Universidad del Rosario, 2008)

- **Variable Toma de Decisiones: sin participación de los empleados** Al igual que con la variable control, hay una correlación entre el estilo de liderazgo y la forma como las personas participan en las decisiones de la empresa. No hay cambios importantes en las percepciones que a través del tiempo tienen sobre su baja participación en las decisiones de su organización. Sin embargo, se evidencia un salto cuantitativo y cualitativo en el período 1997-2005, lo que indica 06 los

esfuerzos de las empresas por dar mayor participación a sus trabajadores en las decisiones. En algunas de las grandes empresas, desde la década de 1990, se han implantado tecnologías de gestión (calidad total, mejoramiento continuo, empoderamiento y otras) para propiciar mejores niveles de participación de los empleados. Los resultados consolidados en el tiempo (1980-2005) muestran que el tipo de participación en decisiones de grupo o individualmente no es satisfactorio. Los resultados indican un bajo nivel de participación en el proceso de decisiones en el ámbito de trabajo individual o del cargo, así como en grupo en asuntos relacionados con la tarea y los objetivos de área. Los trabajadores perciben que no son consultados previamente por los niveles directivos cuando toman decisiones que afectan su trabajo, y se observan situaciones contradictorias con los estilos de liderazgo percibidos. En la pequeña y mediana empresa hay centralización en el proceso de decisiones por parte de los niveles directivos. (Universidad del Rosario, 2008)

- **Variable Motivación: el salario y el reconocimiento son la piedra en el zapato**
Los resultados de esta variable permiten concluir que existen factores motivacionales (internos del individuo) que se pueden constituir en fortalezas y que se expresan por la satisfacción que tienen todos los empleados por trabajar y pertenecer a su empresa, así como la importancia que dan al contenido del cargo que desempeñan. (Universidad del Rosario, 2008)

La situación que aparece como débil se refiere tanto al salario como a la falta de reconocimiento que perciben los trabajadores por parte de su jefe y de la empresa. La falta de políticas y ejecución de acciones para dar reconocimiento es una constante en el comportamiento de las organizaciones con sus empleados. (Universidad del Rosario, 2008)

Este instrumento está conformado por 45 preguntas y así encuentra las variables primordiales para mejorar el clima organizacional que son: cooperación, relaciones interpersonales, liderazgo, motivación, comportamiento, según las 20 encuestas realizadas a los trabajadores de la empresa CALZADO MG. S.A.

6.1.2 Likert.

Define el Clima Organizacional como un sistema abierto compuesto por elementos estructurales que tienen que ver con el individuo y su participación y que afectan un comportamiento; son permanentes, objetivos, describen y caracterizan una organización y la distinguen de otra; así mismo, describe el sentimiento que el empleado tiene de su empresa en cuanto a las oportunidades que ésta ofrece, sus valores y recompensas por un buen rendimiento

Likert detecto las siguientes variables:

- **Variables causales:** encauzan en desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen solo variables controlables por la administración, como: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.
- **Variables intervinientes:** reflejan el clima interno de la organización, afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: desempeño, lealtad, actitudes, percepción y motivación.
- **Variables finales:** resultados que alcanza la organización por sus actividades, son variables dependientes como: productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo que denominó: "Sistemas de Administración", que describen los diferentes tipos de liderazgo:

- **Sistema 1:** Líder autoritario que dirige y busca explotar a los subordinados
- **Sistema 2:** Líder autoritario pero paternalista, control a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les da “palmaditas en la espalda” y aparentemente “hace lo que es mejor para ellos”.
- **Sistema 3:** Líder de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero el se reserva el derecho de tomar la decisión final.

- **Sistema 4:** Líder de estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

Los cuatro sistemas propuestos por Likert, tiene la ventaja de mostrar las diversas y graduales alternativas existentes para administrar las empresas. Mientras que el sistema uno y dos se refieren al manejo organizacional autocrático, que podemos llamar sistema cerrado, los sistemas tres y cuatro se encuentran frecuentemente en empresas industriales que utilizan una tecnología actualizada, mano de obra especializada, pero mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de sus trabajadores, a este tipo de dirección podemos llamarle de sistema abierto.

6.1.3 Clima laboral

El clima laboral hace referencia a las características presentadas en el medio ambiente laboral que pueden ser percibidas de manera directa o indirecta por los colaboradores. Estas características repercuten a largo plazo en las organizaciones, diferenciándose unas de otras.

Distintos autores emiten conceptos que apoyan la investigación y profundizan en su definición de la siguiente manera:

Tabla 1. Definición de clima laboral

Autor	Año	Concepto
Goncalves	2000	“Es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización tales como la productividad, satisfacción, rotación, entre otras”.
Chiang, Martín & Nuñez	2010	“Es un entorno psicológicamente significativo en las personas, tanto en la conducta como en los sentimientos”.
Alcalá	2011	“Son las percepciones que los miembros de la organización

		comparten de elementos fundamentales de su organización. Estos elementos son percepciones referentes a las políticas, procesos y prácticas organizacionales”.
Morales & Tirapé	2013	“Son las percepciones individuales respecto a los atributos del ambiente de trabajo. Es decir, es la forma en que los individuos perciben la organización”.

Fuente: elaboración propia, 2020.

Se puede observar que algunos autores orientan el clima laboral hacia las motivaciones que brinda la organización a sus empleados, es decir, actividades de estimulación que permitan generar distintos tipos de motivaciones en los colaboradores.

Así mismo se menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). (Rivera, Rincón y Flórez, 2018, p.3)

Autores como Alcalá, Mercado & Toro y Chiang, et. al. expusieron distintas dimensiones del clima organizacional que apoyan la identificación de las características y conductas de los individuos y de una u otra forma medible.

Según Alcalá, (2011), “son nueve las dimensiones que permiten diagnosticar el clima organizacional: estructura, responsabilidad, recompensas, riesgos, relaciones, cooperación, estándares de desempeño, conflicto e identidad”.

Mercado & Toro (2008), por su parte plantean “diez dimensiones explicativas del clima organizacional: trato interpersonal, apoyo del jefe, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad organizacional, coherencia, trabajo en equipo y valores colectivos”.

Chiang, et. al. (2008), plantean “ocho dimensiones del clima organizacional: la autonomía, la cohesión, la confianza, la presión, el apoyo, el reconocimiento, la equidad e innovación”.

Ilustración 1. Comparación entre las dimensiones del Clima Organizacional.

Alcalá (2011)	Mercado & Toro (2008)	Chiang, et. al. (2008)
Identidad	Sentido de pertenencia	Autonomía
Relaciones	Trato interpersonal	Cohesión
Conflicto	Claridad en la organización	Presión
Estructura	Apoyo del jefe	Confianza
Cooperación	Retribución	Apoyo
Recompensas	Trabajo en equipo	Reconocimiento
Riesgo	Valores colectivos	Equidad
Responsabilidad	Estabilidad	Innovación
Estándares de desempeño	Disponibilidad de recursos	
	Coherencia	

Fuente: Rivera et al., 2018.

6.2 Marco contextual

Este trabajo será desarrollado en la empresa CALZADO M.G.S.A. de la cual se presentan a continuación los siguientes aspectos:

- Reseña histórica
- Misión
- Visión
- Valores corporativos
- Políticas de calidad
- Delimitación

6.2.1 Reseña histórica de la empresa.

Es una empresa familiar que brinda al mercado el mejor calzado para todo tipo de público. Esta cuenta por catálogos, membresía, descuentos y por órdenes de compra. La empresa cuenta con varios departamentos: los calzados destinados a damas caballeros y niños, estos visualizándose en vitrinas y estantes las de la venta y las demás almacenadas. Uno de los motivos de la empresa es abarcar las necesidades del cliente, satisfaciendo sus placeres dándole la oportunidad de que se desenvuelvan entre si.

- **Denominación social:** la empresa que se constituye tendrá como denominación social calzado MG. S. A
- **Naturaleza:** la empresa se organiza bajo la forma de sociedad anónima, de naturaleza comercial.
- **Domicilio:** el domicilio principal de la empresa será la ciudad de Guachené Cauca, lo cual esta apta para que obren establecimientos de comercio en sedes diferentes a la principal.

6.2.2 Misión.

Es una empresa que produce y comercializa calzado para dama caballeros y niños de excelente calidad, con diseños innovadores, y comprometidos con el mejoramiento continuo de nuestros productos y servicios a través de un alto nivel de productividad y competitividad, buscando permanentemente la satisfacción de nuestros clientes, generadora de empleo en la región para que las personas tengan una mejor calidad de vida.

6.2.3 Visión.

En el 2020 calzado MG. SA, se posiciona la marca a nivel estatal y nacional, reconocido en calzado por su piel calidad y precios y además se aportará al desarrollo económico de la región, a través de una red de establecimientos comerciales.

6.2.4 Valores corporativos

- Orientación al logro: se valora el cumplimiento de los objetivos y metas adquiridas con responsabilidad y compromiso.
- Dinamismo: se busca mejorar permanentemente a través de la creatividad e innovación y capacitación con el fin mejorar las relaciones interpersonales.
- Actitud comercial: se logra el cierre de la venta y buscamos que los clientes y empleados queden siempre satisfechos, que el empleado contribuya con el mejoramiento económico de la empresa.
- Calidad: se busca siempre los mejores insumos y se trabaja por lograr procesos eficientes con el fin de entregar al cliente productos de excelentes características.
- Respeto: se genera un ambiente de trabajo cordial y amable reconociendo y aceptando las diferencias de nuestros colaboradores y clientes; brindando así un trato cortés y amable con el fin de cumplir con las expectativas de los clientes y compañeros.
- Responsabilidad: este es uno de los valores más importantes de la empresa, este valor genera mucha tranquilidad y lo mejor es que brinda mucha confianza ayudando a tener buena imagen.
- Honestidad: el comportamiento debe ser socialmente responsable, mostrando respeto, imparcialidad, sinceridad, y entrega a los principios y políticas de la empresa.

6.2.5 Políticas de calidad.

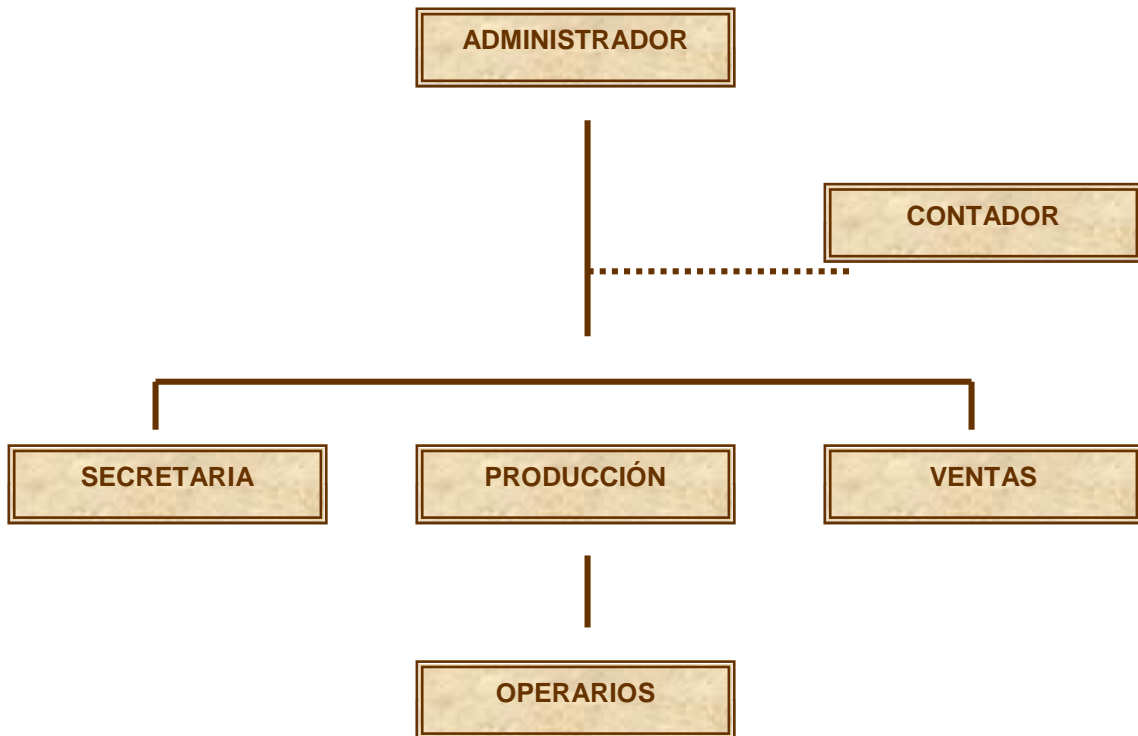
Con el propósito de generar confianza dentro de la comunidad donde se opera, se han establecido propósitos que sirvan al bien común, sin descuidar el fin de maximizar el retorno económico para nuestros asociados y se han implementado las siguientes políticas:

- Política de cumplimiento de la ley
- Política ambiental
- Políticas de inversión social

6.2.6 Delimitación.

Cabe destacar que la investigación será realizada en la empresa, en el área de producción, que tiene un total de 40 operarios. Se tomará como muestra 20 personas.

Figura 1. Organigrama



Fuente: elaboración propia.

Figura 2. Ubicación



Fuente: Google maps.

La empresa Calzado MG S.A., cuenta con **97 empleados**

Se va a trabajar el **área de producción**, como su nombre lo indica en fabricación y comercialización de calzado para todo tipo de personas: hombres, mujeres, adultos, jóvenes y niños, contando con gran variedad de modelos, colores, para satisfacer la necesidad del cliente.

Encuesta: Gestionar y medir la atmósfera en el trabajo es una alternativa para garantizar una ventaja competitiva que permita a la empresa obtener mejores resultados.

La encuesta de clima laboral se vuelve una herramienta accesible y efectiva para hacer un diagnóstico y elaborar planes de acción, es una herramienta muy útil para generar un vínculo directo entre directivos y el personal, la necesidad de una encuesta de este tipo se plantea ante ciertos indicios concretos de que algo no está funcionando adecuadamente: caída de la productividad, desánimo, mayor rotación, ausentismo creciente, desinterés, pequeños accidentes, alguna inscripción en los baños o fallas en las máquinas, por ejemplo. “Son señales que, aunque no ameritan una medida seria, denotan un clima enrarecido.

La encuesta se basa en un modelo teórico y sobre él se hacen las preguntas. Lo más frustrante para una organización es hacer una encuesta de clima y no volver a hablar de eso. Es muy importante que el encuestado sienta que su opinión es tomada en cuenta

Métodos estadísticos: la materia prima de la estadística consiste en conjuntos de números obtenidos al contar o medir elementos. Al recopilar datos estadísticos se ha de tener especial cuidado para garantizar que la información sea completa y correcta.⁶

En esta investigación la población total es de 97 y se entrevistaron 20 empleados.

Estadística descriptiva: en este trabajo se analiza, estudia y describe a parte de los empleados de la empresa Calzado MG S.A. se determinar qué información y en qué cantidad se ha de reunir. Su finalidad es obtener información, clara y simplificarla lo necesario para que pueda ser interpretada cómoda y rápidamente por los patronos y utilizar esta información eficazmente.

Los pasos utilizados fueron, en primera instancia, la preparación de una encuesta de 45 preguntas, seguido se selecciona el personal a (20 empleados), ya con esta información realizada, se procedió a la elaboración de las tablas con su adecuada clasificación, se continuo con las gráficas de los resultados, sintetizando los aspectos más relevantes y por último concluimos con el análisis de estos resultados.

Selección de caracteres dignos de ser estudiados, Mediante encuesta o medición, obtención del valor de cada individuo en los caracteres seleccionados, Elaboración de tablas de frecuencias, mediante la adecuada clasificación de los individuos dentro de cada carácter, Representación gráfica de los resultados (elaboración de gráficas estadísticas), Obtención de parámetros estadísticos, números que sintetizan los aspectos más relevantes de una distribución estadística.

⁶ VON QUEDNOW, Gustavo. Métodos estadísticos. (s.l.): Colegio Von Humboldt, 2001

6.3 Marco conceptual

- Clima organizacional: Se refiere al comportamiento y ambiente que el empleado manifieste dentro de la organización.
- Comportamiento organizacional: es lo que describe cual es la situación y/o comportamiento del empleado frente a las situaciones que se presenten dentro de la organización.
- Motivación: es uno de los más importantes, de este depende que haya efectividad y compromiso por las tareas que se están realizando, estimula al personal a que realice una acción que satisfaga sus necesidades y alcancen las metas y objetivos planteados.
- Trabajo en Equipo: es una herramienta moderna que determina la eficiencia y eficacia del personal de la empresa Calzado M.G. S.A., en busca de mejorar el compañerismo y lograr así el cumplimiento de metas y objetivos hacia la rentabilidad económica de la empresa.
- Relaciones Interpersonales: es factor primordial e importante, es la manera más simple de expresar sentimientos y emociones, dentro de la empresa CALZADO MG SA., se busca siempre que entre los empleados exista la comunicación y que aparte de que haya buena comunicación debe haber una cooperación que el aporte de cada uno de ellos sea refleje en el crecimiento personal y productividad para la misma
- Cooperación: es una muy buena estrategia de crecimiento, aporta mucho también permite que haya integración con los empleados, tanto en la parte de relaciones con los compañeros dentro de la empresa y por fuera de ella.
- Comportamiento: se puede notar cual es el grado de compromiso que tienen los empleados de la empresa de calzado MG.S.A., traducido en calidad de vida.
- DOFA: la empresa Calzado MG S.A., se vio en la necesidad de analizar DOFA, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, esta técnica permite potencializar cada día los riesgos a los que la empresa está dispuesta tanto organizacionales como personales.



7 Metodología

7.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se desarrolla es descriptivo, ya que señala formas de conducta y actitudes, establece comportamientos reales y también nos permite identificar las características del problema mediante la encuesta realizada a los empleados de calzado MG.S.A.

7.2 Metodología de la investigación

7.2.1 Fuentes

- **Primarias:** la empresa.
- **Secundarias:** Para la recolección de los datos se utilizaron libros, datos tomados de Internet, y las preguntas utilizadas por la empresa Calzado MG.S.A.
- **Recursos:** Computador portátil
- **Técnicas:** Se analizaron dos técnicas: IMCOC y LIKERT

IMCOC: (Instrumento para Medir Clima en Organizaciones Colombianas), herramienta diseñada el clima percibido por los empleados en las empresas colombianas se explica en el contexto de la cultura organizacional, que resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo. Finalmente, propone lineamientos generales que permitan hacer intervenciones al interior de las empresas, orientadas al mejoramiento del clima organizacional que se diagnostica.

La investigación deja claras conclusiones sobre percepciones que aparecen en forma constante en las organizaciones colombianas, a partir de las siguientes variables definidas

por los autores de la teoría de las relaciones humanas: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Motivación, Toma de Decisiones y Control.⁷

LIKERT: define el Clima Organizacional como un sistema abierto compuesto por elementos estructurales que tienen que ver con el individuo y su participación y que afectan un comportamiento; son permanentes, objetivos, describen y caracterizan una organización y la distinguen de otra; así mismo, describe el sentimiento que el empleado tiene de su empresa en cuanto a las oportunidades que ésta ofrece, sus valores y recompensas por un buen rendimiento.⁸

7.2.2 Universo, población y muestra

- Población: trabajadores de la empresa.
- Muestra: será por el método de muestreo aleatorio simple aplicando la formula al total de la población. Para la empresa de Calzado MG.S. A la población de 20 empleados.

7.2.3 Método de la investigación.

El método de la investigación de esta propuesta de mejoramiento del clima organizacional para la empresa CALZADO MG S.A, es el inductivo teniendo en cuenta que conlleva a un análisis ordenando, coherente y lógico del problema de investigación tomando como referencia primicias verdaderas, entrevistas a los empleados.

De este método de investigación, se puede deducir que se evaluaron cada uno de las variables que trata el clima organizacional, cooperación, relaciones interpersonales, y motivación, de igual manera al aplicar esta propuesta en la empresa obtendremos resultados positivos y muy favorables que son de gran motivación en nuestro desarrollo empresarial.

⁷ MENDEZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC; un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro editorial Rosarista, Facultad de administración, 2006

⁸ Likert, R. (1965). Un nuevo método de gestión y dirección. Bilbao: Deusto

7.2.4 Análisis.

Una vez, realizada esta investigación acerca del clima organizacional, y al leer los conceptos y definiciones de algunos de los autores, pude entender que el Recurso Humano - clima organizacional involucra la productividad de la organización y grado de satisfacción.

Además, así es posible afirmar que el medio ambiente de trabajo es provisto por cada uno de los empleados de la manera que esté organizada, teniendo en cuenta que los empleados son quienes reflejan la imagen de la misma.

Al realizar las encuestas se pudo determinar que el factor que más incide en el comportamiento de los empleados de la empresa CALZADO MG S.A, es el de la motivación, cooperación y relaciones interpersonales.

Según el análisis de los cuadros y las gráficas estadísticas se obtuvo que:

- En cuanto a la COOPERACIÓN dio como resultado 71.6%, lo cual se deduce que es ACEPTABLE, porque se encuentra entre el 51% a 75%, con un porcentaje por mejorar del 28.4%
- En cuanto a las RELACIONES INTERPERSONALES, dio como resultado 47.6%, lo cual se deduce que es DESFAVORABLE, porque se encuentra entre el 26% a 50%, con un porcentaje por mejorar del 52.4%
- En cuanto a las MOTIVACION, dio como resultado 48%, lo cual se deduce que es DESFAVORABLE, porque se encuentra entre el 26% a 50%, con un porcentaje por mejorar del 58.8%
- En donde se determina que los análisis de los porcentajes son preocupantes, con estos resultados, la empresa calzado MG S.A. está en una situación difícil y es primordial diseñar la propuesta de mejoramiento del clima organizacional, ya que con esta propuesta mejoraremos estos comportamientos creando un ambiente laboral sano, confiable.

8 Desarrollo de la investigación

8.1 Plan de mejoramiento

Esta empresa tiene como objetivo, realizar una serie de capacitaciones para los empleados, ya que un plan de acción es un tipo de plan que prioriza, las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas.

Como estrategias y plan de acción, la empresa calzado MG SA, ha decidido realizar unas series de actividades y capacitaciones que aporten al crecimiento personal, económico y personal, estas actividades deben promover la participación y destreza de los empleados para fomentar vínculos de compañerismo.

Dentro de estas actividades realizaremos los siguientes eventos: Eventos deportivos, Celebraciones de fechas especiales (Cumpleaños, amor y amistad, etc), Capacitaciones.

Se propone que estas mediciones hechas en las encuestas sean anuales para hacerlas comparables en el tiempo y permitan evaluar los resultados alcanzados, estableciendo medidas correctivas para lograr mejorar, basada en un mejor diseño organizacional, potencial humano, compañerismo y comunicación entre patrono y empleados.

Otras opciones son cambios en su estructura interna, como por ejemplo algunos ascensos, reubicaciones, reasignación de funciones en algunos puestos, es un punto muy importante y clave para la organización, analizar el clima organizacional, debido a que se observan algunas causas y consecuencias que interfieren para que exista un buen y eficiente ambiente laboral, como conflictos entre los empleados y regular relación directivos – empleados, repercutiendo esto en el buen desempeño de sus funciones. Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que la organización presenta falencias, debido a que el clima organizacional abarca aspectos como condiciones físicas, emocionales, espirituales y morales. No puede haber buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizada, subvalorada.

La situación planteada anteriormente justifica la presentación de una propuesta de indagación que probablemente servirá para plantear un plan de mejoramiento rediseñando estrategias que posibiliten lograr una mejor estabilidad laboral, mejorando en la

motivación, las relaciones interpersonales, cooperación y todo lo que permita fortalecer la relación organización - colaborador.

Tabla 2. Plan de acción o de mejoramiento para la propuesta del clima organizacional

Problema encontrado	Que vamos a hacer	Como lo vamos a hacer	¿cuándo?	¿con quiénes?	Fuente de verificación (indicadores de logros)
<p>Motivación</p> <p>Los empleados manifiestan su inconformidad por el tipo de salario que devengan. Falta de organización en los horarios de trabajo, carga laboral</p>	Implementar estrategias de carga laboral versus salarios y bonificaciones	Realizar un cuadro comparativo de salarios, actividades y carga laboral	A mediano plazo (6) meses	Con los directivos y los trabajadores	Buenas disposición labor y bienestar laboral
<p>Trabajo en equipo.</p> <p>Todas las actividades y labores a desarrollar por los empleados</p>	Implementar actividades lúdicas de bienestar	Haciendo jornadas de integración con las diferentes áreas deportivas y recreativas	Aprovechan do las temporadas de verano.	Con los trabajadores y la familia.	Estrategias adecuadas para el logro de la misión
<p>Relaciones interpersonales.</p> <p>Conflictos entre los compañeros por causa de la</p>	Disminuir el nivel de pocos conflictos y realizar el mapa	Sensibilización acerca de la resolución y manejo de	Semanales en cada cambio de turno	Con los empleados y directivos.	Armonía en el trabajo, compañerismo y buen ambiente laboral

competencia	de riesgos	conflictos.			
Cooperación. Empleados excluidos porque saben que pueden aportar más al desarrollo de la empresa.	Generar estabilidad en los cargos asignados.	Vigilar a los trabajadores inconformes mediante entrevistas y encuestas	A corto plazo	Empleados y directivos.	Que el objetivo final sea obtener un buen resultado
Comportamiento. El desarrollo y la estabilidad de las organizaciones depende, cada vez de los empleados	Garantizarles a los empleados una mayor estabilidad.	Realizando la contratación directa	A corto plazo (3) meses	Con los empleados	Que haya más compromiso y teniendo en cuenta factores como lo son la creatividad e innovación y el trabajo en equipo.

Fuente: elaboración propia.

8.2 Resultados

Para la empresa Calzado M. G.S: A. este tema CLIMA ORGANIZACIONAL, tiene un valor muy importante ya que ayuda al mejoramiento de la productividad y objetivos de la empresa.

- Se espera que los procesos que se llevan a cabo dentro de la empresa sean los mejores.
- Que después de la propuesta del clima organizacional mejoren las relaciones entre subordinados y/ subalternos.
- Que mejoren las relaciones entre los compañeros
- Que la comunicación y la información sea más fluida, que esa propuesta sirva para el crecimiento personal de los empleados y de la empresa calzado MG.S. A
- Hablando en términos económicos y financieros, todo lo aquí expresado resume en una mayor productividad y calidad del sistema organizacional, y en una disminución de costos por desaciertos e inconformidades en el ejercicio de las funciones, o por ausentismo laboral, entre otros.
- A manera de investigación, este proyecto genera pautas para el estudio del clima organizacional que puede ser aplicado a otras empresas. Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

8.3 Importancia del clima organizacional

El clima organizacional es de mucha de importancia y una de las mejores herramientas para aplicar en todas las empresas, esta herramienta da a conocer las inconformidades de los integrantes de organización, debido a este tema se sabe también, cuáles son las necesidades insatisfechas y que es lo que deja aumentar su productividad y cuál es la estrategia y que solución se debe realizar para que esta situación mejore y no se vea afectada la productividad y las relaciones personales entre los compañeros.

Estas definiciones de estos autores permiten conocer que el ser humano es un valor muy importante dentro las de organizaciones y además cada uno con un concepto diferente, pero a la vez muy objetiva, donde siempre apuestan es al buen trato organizacional de las empresas y el ambiente de laboral de los empleados.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social, etc.) las que inciden en el comportamiento en el trabajo. La teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional. (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).⁹

8.3.1 Variables.

- **Motivación:** es una de los más importantes de este depende que haya efectividad y compromiso por las tareas que se están realizando, estimula al personal a que realice una acción que satisfaga sus necesidades y alcancen las metas y objetivos planteados.
- **Trabajo en equipo:** es una herramienta moderna que determina la eficiencia y eficacia del personal de la empresa Calzado M.G. S.A., en busca de mejorar el compañerismo y lograr así el cumplimiento de metas y objetivos hacia la rentabilidad económica de la empresa.
- **Relaciones Interpersonales:** es factor primordial e importante, es la manera más simple de expresar los sentimientos y emociones, dentro de la empresa CALZADO MG SA., se busca siempre que entre los empleados exista la comunicación y que aparte de que haya buena comunicación debe haber una cooperación que el aporte de cada uno de ellos sea refleje en el crecimiento personal y productividad para la misma.

⁹ LITWIN & STINGER. Clima organizacional. New York: Simón & Schuster, 1978.

- Cooperación: es una muy buena estrategia de crecimiento, aporta mucho también permite que haya integración con los empleados, tanto en la parte de relaciones con los compañeros dentro de la empresa y por fuera de ella.
- Comportamiento: se puede notar cual es el grado de compromiso que tienen los empleados de la empresa de calzado MG.S.A., traducido en calidad de vida.

8.4 Políticas de calidad a largo plazo

La empresa Calzado MG S.A., tiene como compromiso y responsabilidad comercializar zapatos de manera oportuna y confiable, garantizando la fidelidad de los clientes y tener un mejoramiento continuo en el cumplimiento de los requisitos legales aplicados a esta empresa.

Para conocer más a fondo acerca del portafolio de servicios de Calzado MG S.A, se cuenta con una página web, www.calzadomg.com., que brinda una mayor facilidad para comunicarse y aumentar la imagen corporativa de la organización, sirviendo como direccionamiento estratégico.

La empresa Calzado MG S.A., facilita sus productos y servicios para que se satisfagan las necesidades de los los clientes, en ventas de catálogos, vitrinas y membresías, que permitan ser más competitivos y utilizando eficientemente los recursos.

9 Presupuesto

Tabla 3. Presupuesto

ÍTEMS	PROPIA
Elementos de escritorio y papelería	\$ 150.000
Comunicaciones	\$ 70.000
Fotocopias	\$ 100.000
Bibliografía	\$ 50.000
Transporte y gastos de viaje	\$ 250.000
Trabajo de campo	\$ 100.000
Materiales y herramientas	\$ 500.000
Internet	\$ 40.000
Digitación	\$ 120.000
Otros	\$ 50.000
Refrigerios	\$ 150.000
Imprevistos	\$ 50.000
Total	\$ 1.630.000

Fuente: elaboración propia.

10 Matriz DOFA

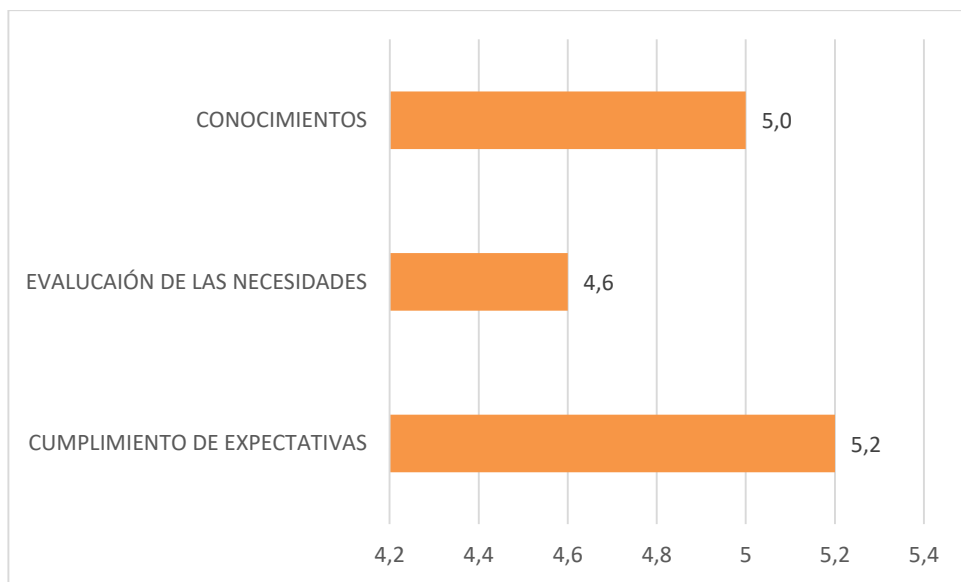
Tabla 4 Propuesta de mejoramiento del clima organizacional

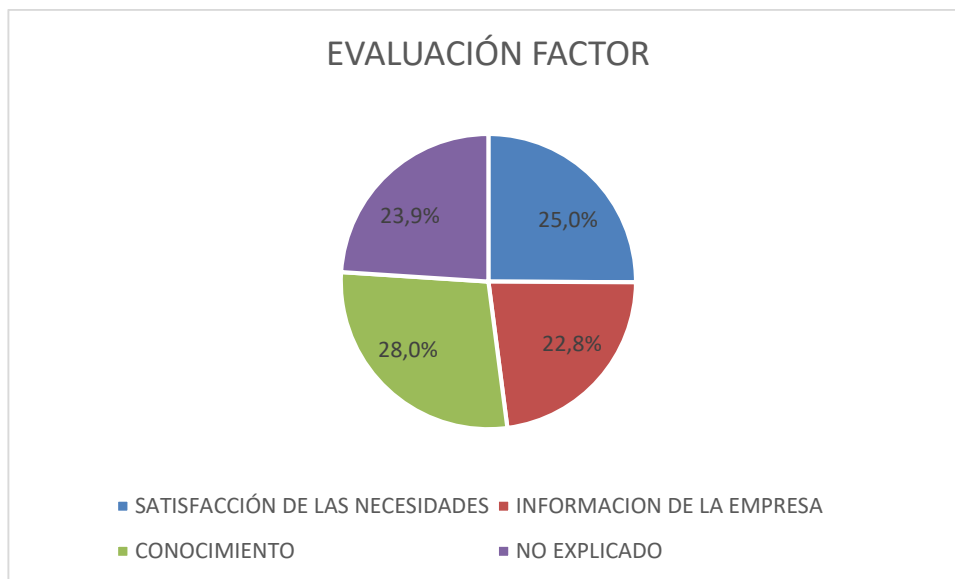
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
Los trabajadores son conformistas frente a los requerimientos propios y proyecciones profesionales dentro de la empresa	Participación de los empleados en el plan de mejoramiento del clima laboral en la empresa calzado MG SA.	Disposición de los trabajadores para asistir a capacitaciones.	Resistencia al cambio, frente a la posibilidad de mejoramiento en el liderazgo.
Temor en la comunicación de las necesidades individuales a la empresa.	Buenas competencias y destrezas laborales que permiten mejor desarrollo en el cumplimiento de objetivos.	Asistencia y participación de capacitaciones y programas de bienestar.	Insatisfacción laboral por no cumplir objetivos personales.
El ambiente laboral es muy tenso, por la falta de participación en la toma de decisiones.	Mejorar la convivencia y las relaciones interpersonales entre los compañeros y directivos, aprovechando la inversión que la empresa quiere hacer en este aspecto.	Respetan la cadena de valor entre los departamentos de la empresa para el logro de objetivos organizacionales.	Existe ausentismo en la empresa. Baja productividad

Fuente: elaboración propia.

11 Resultados de la encuesta

Gráfica 1. Factor de objetivos





Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Factor de objetivos

		7	6	5	4	3	2	1	Promedio	%	%Imp
	CONOCIMIENTOS	5	5	2	3	2	3	0	5	70,7%	23,6%
	EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES	5	2	5	2	3	0	3	4,6	65,7%	21,9%
	CUMPLIMIENTO DE EXPECTATIVAS	6	4	3	5	0	1	1	5,2	74,3%	24,8%
Positivo	%EXPLICADO										70,2%
Por mejorar	% NO EXPLICADO										29,8%

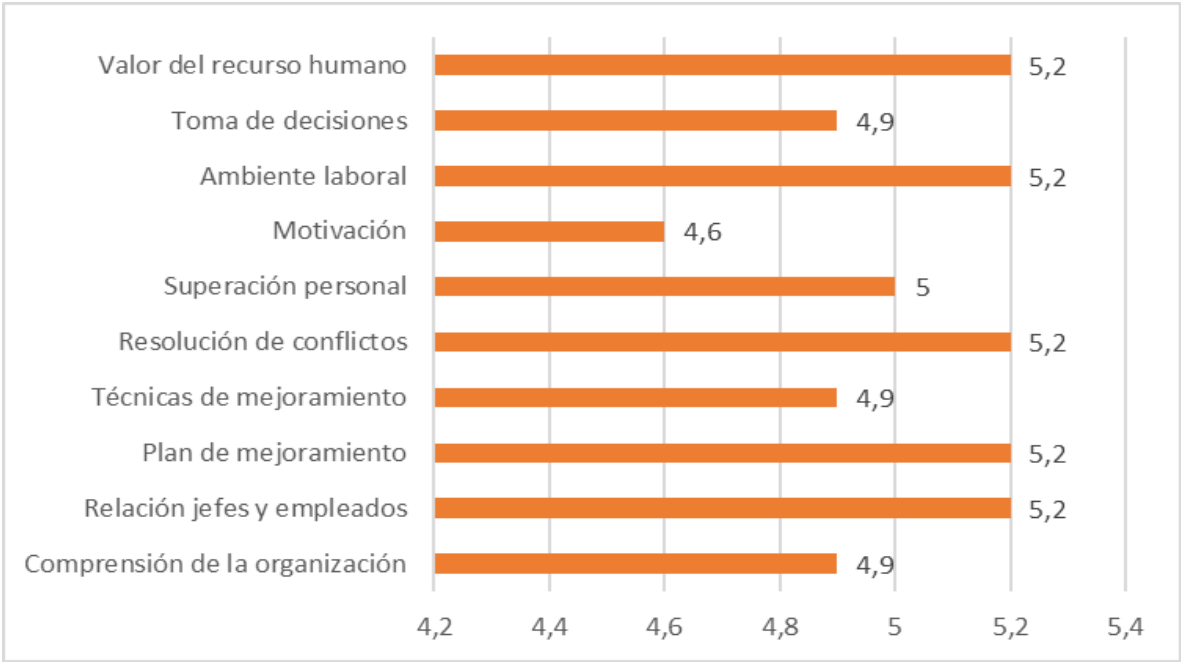
Fuente: elaboración propia.

11.1 Análisis de resultados factor de objetivos

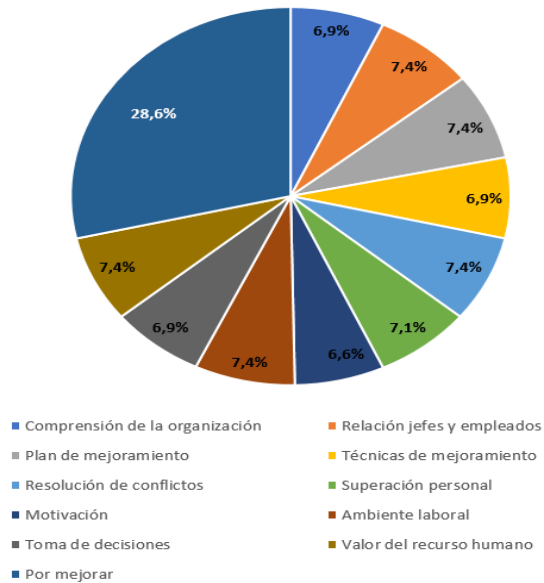
Según las encuestas realizadas y la torta (Grafico 1) podemos deducir que con una mayor participación tenemos el conocimiento con un 28%, lo que querria decir que casi la tercera parte del personal de la empresa están capacitados para la labor realizada. Con una participación del 25% tenemos la satisfacción de necesidades lo que nos lleva a concluir que

a la cuarta parte de la empresa su empleo satisface las expectativas o sea que su función esta de acuerdo con las especificaciones del cargo y con una participacion del 23% en la torta tenemos la informacion de la empresa, lo que quiere decir que en la mayoría el personal no sabe las funciones específicas de la empresa, sus mercados objetivo y la informacion general de la empresa donde trabaja, por ultimo el 24% de los encuestados no responde o no opina en la pregunta efectuada lo que nos hace saber que prefieren no opinar para no manifestar su animo con la empresa. Lo que nos hace concluir que todavia la empresa necesita planear una serie de capacitaciones para los empleados, tomando temas puntuales a sus funciones y otros temas a cerca de la empresa en general.

Gráfica 2. Factor de cooperación



EVALUACIÓN FACTOR



Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Factor de cooperación

	7	6	5	4	3	2	1	Promedio	%	%Imp
COMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	5	3	3	4	3	2	0	4,9	69,3%	6,9%
RELACIÓN JEFES Y EMPLEADOS	6	4	3	5	0	1	1	5,2	74,3%	7,4%
PLAN DE MEJORAMIENTO	6	4	3	5	0	1	1	5,2	74,3%	7,4%
TÉCNICAS DE MEJORAMIENTO	5	3	3	4	3	2	0	4,9	69,3%	6,9%
RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	6	4	3	5	0	1	1	5,2	74,3%	7,4%
SUPERACIÓN PERSONAL	5	5	2	3	2	3	0	5	70,7%	7,1%
MOTIVACIÓN	5	2	5	2	3	0	3	4,6	65,7%	6,6%
AMBIENTE LABORAL	6	4	3	5	0	1	1	5,2	74,3%	7,4%
TOMA DE DECISIÓN	5	3	3	4	3	2	0	4,9	69,3%	6,9%
VALOR DEL RECURSO HUMANO	6	4	3	5	0	1	1	5,2	74,3%	7,4%
Positivo	%EXPLICADO									71,4%
Por mejorar	%NO EXPLICADO									28,4%

Fuente: elaboración propia.

11.2 Análisis de resultados factor de cooperación

Tomando en cuenta los datos de la encuesta en la anterior tabla podemos deducir que solo la cuarta parte del personal de la empresa se siente comprometido lo que es preocupante y habría que tomar medidas de fidelización de los empleados. También con una participación del 7.4% que es muy baja ponemos a la relación jefe – empleado, lo que podemos deducir que hay un problema de jerarquías y subordinación extrema por lo que los empleados no tienen las mejores relaciones con sus jefes.

Igualmente con una participación del 7.4% porcentaje bajo pero no negativo está el plan de mejoramiento y capacitación, falta capacitación en la empresa aunque no es muy exagerada la anotación. Con una participación del 6.9% los empleados indican que están desinformados en su gran mayoría en las técnicas de mejoramiento y funcionamiento de la empresa.

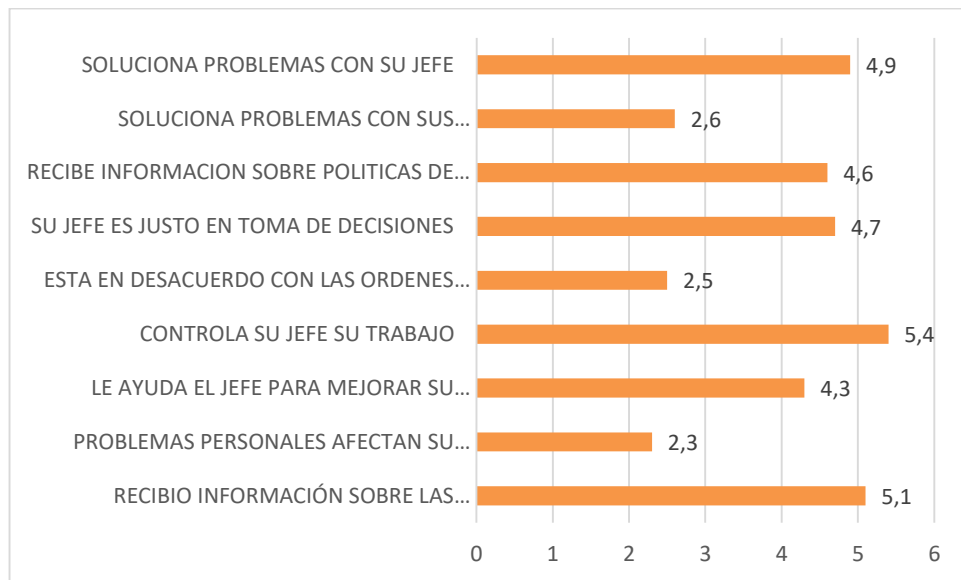
Ahora con un porcentaje del 7.4% tenemos la resolución de conflictos lo que nos indica que en el sistema de calidad de funcionamiento de la empresa hay que trabajar los tiempos para dar más rapidez en la solución de problemas o replantear procesos para no volver a cometer los mismos errores y solucionar los nuevos más rápido. En la pregunta superación personal, están repartidas las opiniones, la totalidad del rubro es de un 7.1% pero podemos decir que en igualdad de proporciones los empleados se sienten realizados profesionalmente, un bajo porcentaje no lo sienten así, pero eso depende de las características del puesto de trabajo y la calificación que se necesita para ese cargo.

En la Estimación al empleado también opiniones dispersas una gran parte del personal siente que estimulan el buen trabajo, pero gran parte no está de acuerdo por lo tanto hay que mostrar estrategias de estimación al empleado para lograr una mayor

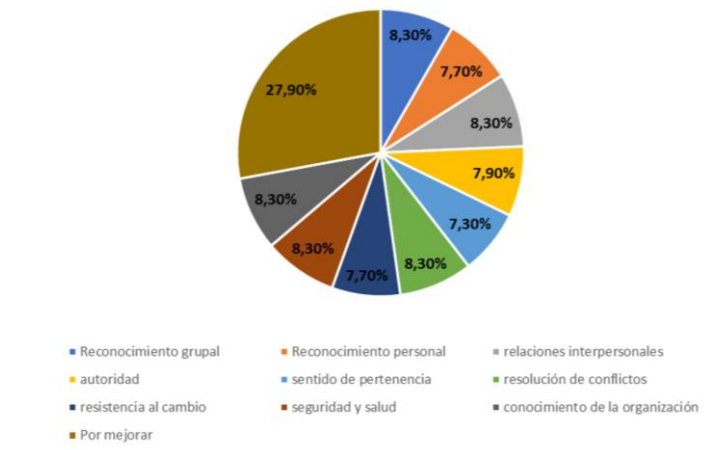
fidelidad. En cuanto al ambiente laboral vemos que la gran mayoría de las personas sienten que las condiciones de trabajo son óptimas hay que hacer un estudio para investigar la parte que no lo cree así, que condiciones de trabajo tienen y en que se les puede mejorar. En el rubro toma de decisiones las opiniones están dispersas, lo que nos hace pensar que no todas las opiniones en cuanto mejoras u optimización para la efectividad de los procesos son tomadas en cuenta. El valor del recurso humano tiene una tendencia negativa lo que nos

indica que hay un grupo grande de empleados que no son una influencia positiva para el crecimiento de la empresa.

Gráfica 3. Factor de liderazgo



EVALUACIÓN FACTOR



Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Factor de liderazgo

	7	6	5	4	3	2	1	Promedio	%	% Imp	
RECONOCIMIENTO GRUPAL	6	4	3	5	0	1	1	5,2	74,3%	8,3%	
RECONOCIMIENTO PERSONAL	5	3	3	4	3	2	0	4,9	69,3%	7,7%	
RELACIONES INTERPERSONALES	6	4	3	5	0	1	1	5,2	74,3%	8,3%	
AUTORIDAD	5	5	2	3	2	3	0	5	70,7%	7,9%	
SENTIDO DE PERTENENCIA	5	2	5	2	3	0	3	4,6	65,7%	7,3%	
RESOLUCION DE CONFLICTOS	6	4	3	5	0	1	1	5,2	74,3%	8,3%	
RESISTENCIA AL CAMBIO	5	3	3	4	3	2	0	4,9	69,3%	7,7%	
SEGURIDAD Y SALUD	6	4	3	5	0	1	1	5,2	74,3%	8,3%	
CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN	6	4	3	5	0	1	1	5,2	74,3%	8,3%	
Positivo	% EXPLICADO								5	71,8%	71,0%
Por mejorar	% NO EXPLICADO										28,2%

Fuente: elaboración propia.

11.3 Análisis de resultados factor de liderazgo

En el rubro de Liderazgo podemos decir que en un porcentaje alto (8.3%) el personal piensa que tiene reconocimiento y que le preocupa el prestigio de la organización, tienen propiedad con la organización. Y con un porcentaje mas bajo (7.7%) en reconocimiento personal esta mas distribuidas las opiniones pero sigue la preferencia hacia la preocupacion de lo que le pase a la empresa. Tenemos otro rubro Relaciones Interpersonales participando con un porcentaje de 8.3% y con una tendencia positiva podemos decir que hay una buena relacion entre efes y empleados.

En cuanto la autoridad con un 7.% podemos decir que esta desitribuida parcialmente y concluimos que hay un nivel jerarquico en la toma de decisiones que es bueno para el optimo funcionamiento de la empresa. Ahora nos preguntamos acerca del sentido de pertenencia que nos acompaña con un 7.3% que hay opiniones muy dispersas, lo que nos hace penar que los empleados no se sienten parte de la empresa si no un numero mas en

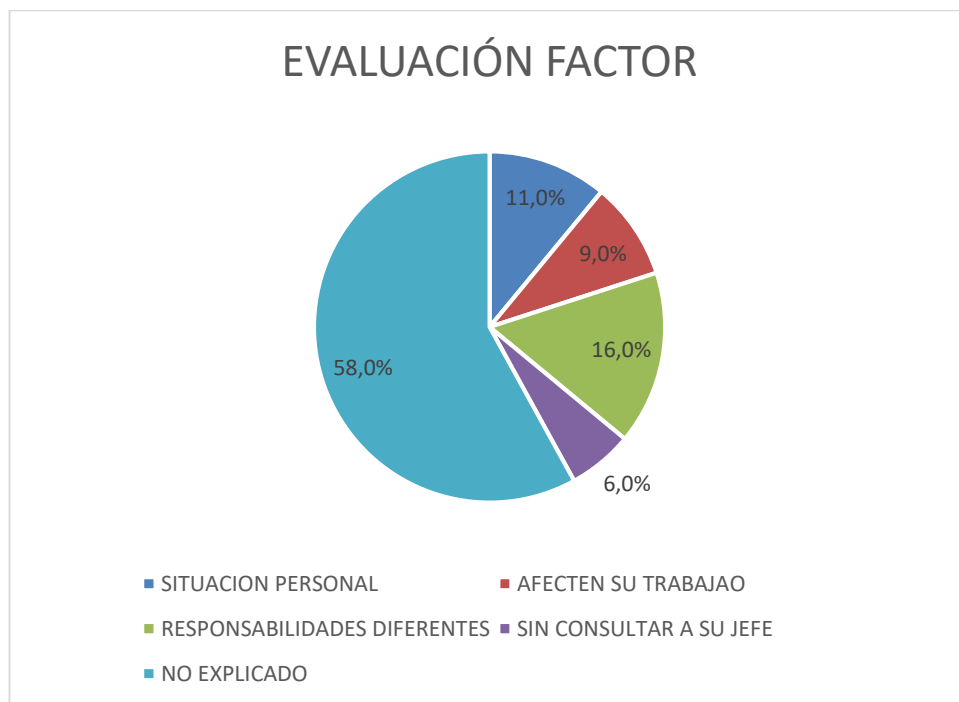
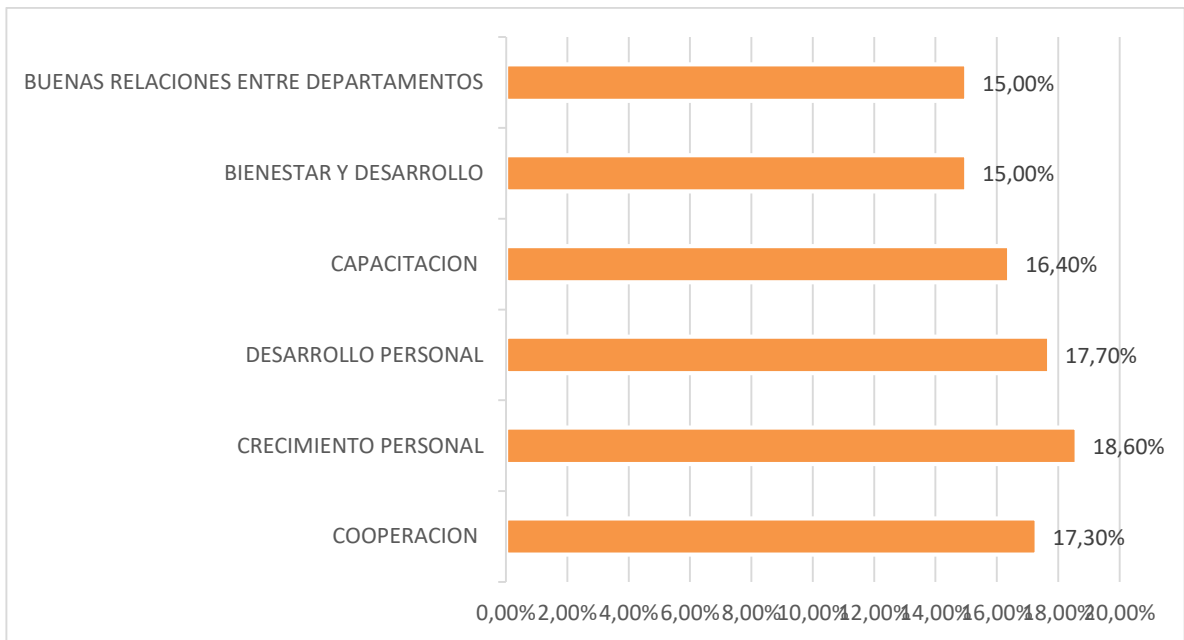
ella, a lo que debemos implementar estrategias de trabajo en equipo y de expansion dentro de las horas laborales.

Un rubro muy importante es la resolucion de conflictos que lo tenemos con un porcentaje alto del 8.3% y con un rubro positivo por lo que concluimos que hay buenas estrategias para la solucion de problemas. En cuanto a la resistencia al cambio estamos acompañados de un porcentaje de 7.7% y una tendencia negativa que deducimos que hay grupos que son susceptibles a los cambios.

Uno de los items mas importantes es la seguridad y la salud donde tenemos un porcentaje de participacion del 8.3% a lo que concluimos que casi todo el personal esta de acuerdo con que los dotan de los elementos de protección personal necesarios para cumplir con su labor satisfactoriamente.

Por ultimo tenemos el conocimiento de la organización con una participacion del 8.3% lo que nos indica que la mayoría del personal tienen conocimiento de las funciones de la empresa y la participacion de los que no dieron ninguna opinion es muy alta con un 28.2% lo que nos hace caer en cuenta que el personal en su mayoría prefieren no dar opinion en situaciones ya sean positivas o negativas de la empresa.

Gráfica 4. Factor toma de decisiones



Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Factor toma de decisiones

	7	6	5	4	3	2	1	Promedio	%	%Imp
COOPERACION	5	3	3	4	3	2	0	4,9	69,3%	17,3%
CRECIMIENTO PERSONAL	6	4	3	5	0	1	1	5,2	74,3%	18,6%
DESARROLLO PERESONAL	5	5	2	3	2	3	0	5	70,7%	17,7%
CAPACITACION	5	2	5	2	3	0	3	4,6	65,7%	16,4%
BIENESTAR Y DESARROLLO	6	4	3	5	0	1	1	5,2	74,3%	15,0%
BUENAS RELACIONES ENTRE DEPARTAMENTOS	5	3	3	4	3	2	0	4,9	69,3%	15,0%

Fuente: elaboración proia.

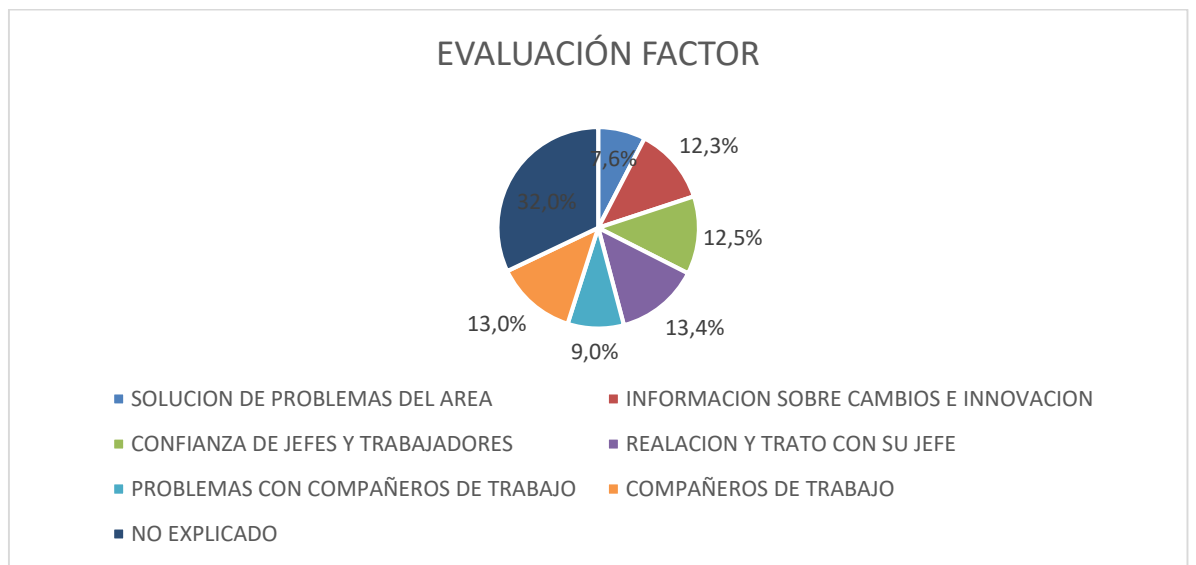
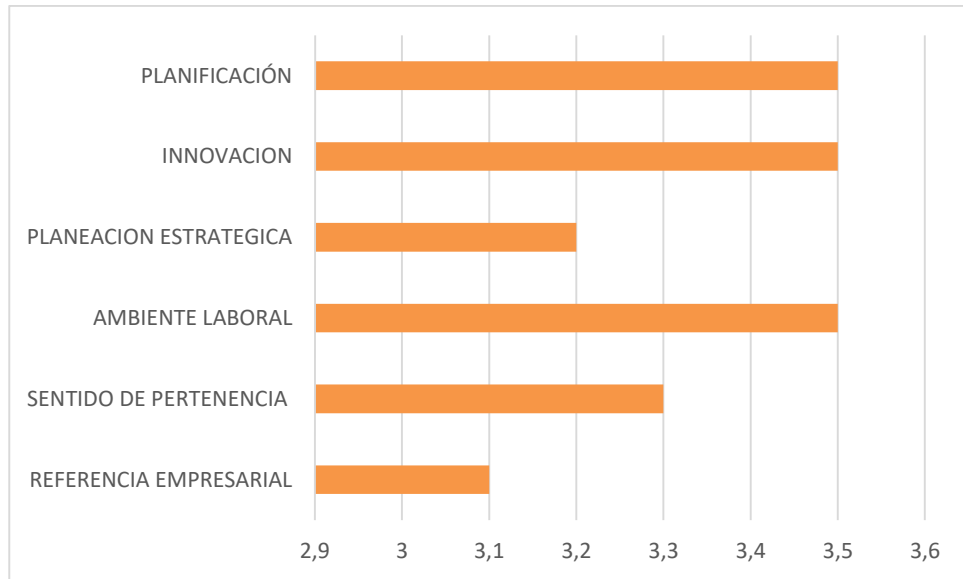
11.4 Análisis de resultados factor de toma de decisiones

En el factor toma de decisiones tenemos varios ítems dentro de los que podemos enumerar cooperación con una participación del 17.3% donde podemos exigirle a los jefes una mayor participación en hacer saber a los empleados las estrategias de la compañía para que haya una mayor integración. Segundo tenemos el crecimiento personal participando con un 18.6% lo que nos quiere decir que los empleados se sienten bien valorados por la empresa.

En cuanto el desarrollo personal tenemos un 17.7% donde hay unas opiniones distribuidas, a lo que concluimos que no todos los empleados se sienten que satisfacen sus expectativas laborales dentro de la empresa. Un gran rubro es el de las capacitaciones con un porcentaje de 16.4% lo que nos dice que los programas de formación de la empresa no son del todo eficientes para el desarrollo personal de los colaboradores.

En cuanto al bienestar y desarrollo con un porcentaje del 70% nos indica que la empresa tiene una muy buena comunicación a cerca del desarrollo de los empleados. Y con una participación alta del 30% tenemos las buenas relaciones entre departamentos, los que nos dice que hay una buena coordinación entre los departamentos de la empresa.

Gráfica 5. Factor de relaciones interpersonales



Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Factor de relaciones interpersonales

	7	6	5	4	3	2	1	Promedio	%	%Imp
PLANIFICACIÓN	6	4	3	5	0	1	1	3,5	49,5%	8,3%
INNOVACIÓN	6	4	3	5	0	1	1	3,5	49,5%	8,3%
PLANEACIÓN ESTRATEGIA	5	3	3	4	3	2	0	3,2	46,2%	7,7%
AMBIENTE LABORAL	6	4	3	5	0	1	1	3,5	49,5%	8,3%
SENTIDO DE PERTENENCIA	5	5	2	3	2	3	0	3,3	47,1%	7,9%
REFERENCIA EMPRESARIAL	5	2	5	2	3	0	3	3,1	43,8%	7,3%
Positivo EXISTE UN PLAN PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.	6	4	3	5	0	1	1	3,3	47,6%	47,6%
Por mejorar % NO EXPLICADO										52,4%

Fuente: elaboración propia.

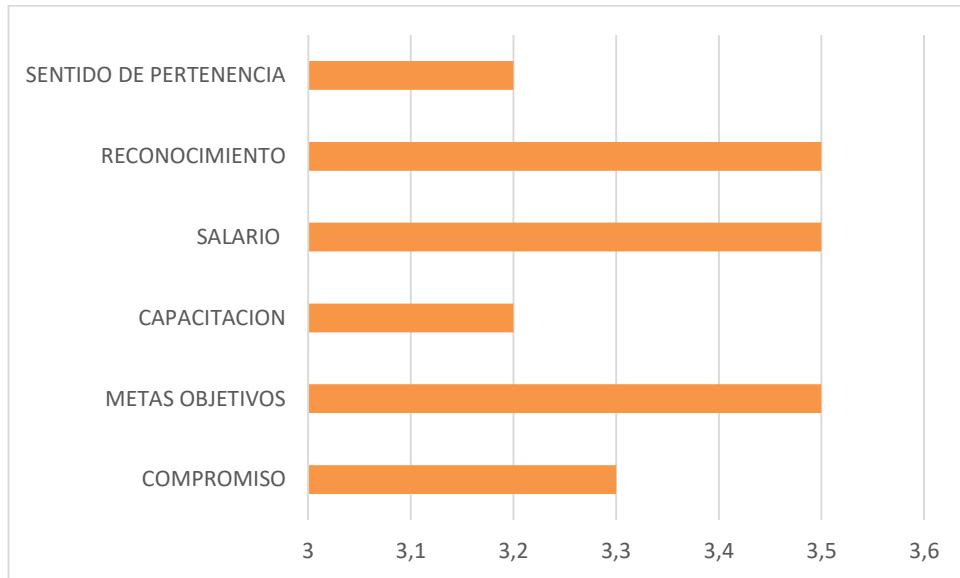
11.5 Análisis de resultados factor de relaciones interpersonales

Tomando el tema de Relaciones Interpersonales tenemos la planificación con un porcentaje de 8.3% que según la encuesta nos indica que en decisiones repartidas se tiene una buena planificación en cuanto al funcionamiento de la empresa. En la parte de Innovación igualmente con un 8.3% y respuestas diversas, hay buena innovación por que puede haber departamentos en los cuales la innovación no es necesaria.

La planeación estratégica con una menor participación de 7.7% indica que hay departamentos donde la planeación es fuerte, pero al igual que la innovación hay departamentos que a necesitan más. El ambiente laboral rubro muy importante en el funcionamiento de una empresa nos acompaña con un 8.3 y una participación positiva, lo que nos indica que el personal tiene una buena relación tanto con los jefes como con los operarios.

El personal tiene un sentido de pertenencia promedio con un porcentaje de 7.9% lo que nos indica que el personal en su gran mayoría siente la empresa como suya y trabajan de acuerdo al beneficio de la organización. En la referencia empresarial con una participación del 7.3% nos dice que los empleados sienten que la empresa tiene poco reconocimiento en el sector de trabajo y con un porcentaje alto del 52.4% la empresa prefiere no opinar al respecto.

Gráfica 6. Factor de motivación



Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Factor de motivación

Fuente: elaboración propia.

		7	6	5	4	3	2	1	Promedio	%	%Imp
	SENTIDO DE PERTENENCIA	5	3	3	5	3	2	0	3,2	46,2%	6,6%
	RECONOCIMIENTO	6	4	3	5	0	1	1	3,5	49,5%	7,1%
	SALARIO	6	4	3	5	0	1	1	3,5	49,5%	7,1%
	CAPACITACION	5	3	3	4	3	2	0	3,2	46,2%	6,6%
	METAS Y OBJETIVOS	6	4	3	5	0	1	1	3,5	49,5%	7,1%
	COMPROMISO	5	5	2	3	2	3	0	3,3	47,1%	6,7%
Positivo	%EXPLICADO								3,4	48,0%	41,2%
Por mejorar	% NO EXPLICADO										5880,0%

11.6 Análisis de resultados factor de motivacion

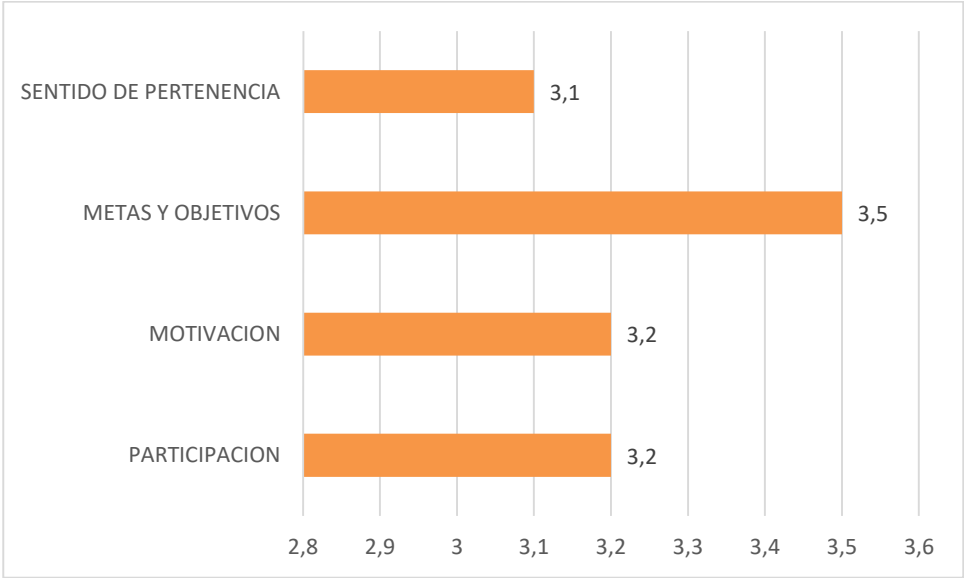
La motivación es uno de los factores más importantes de una empresa y vamos a empezar analizando el Sentido de pertenencia con una participación de 6.6% que nos indican decisiones repartidas en el personal deduciendo que hay que hacer más actividades grupales que funcionen al personal con la empresa y aumente este porcentaje. El reconocimiento es otro ítem muy importante dentro de este factor u no acompaña con un 7.1% donde podemos decir que el personal considera que su trabajo es muy importante para el futuro de la empresa.

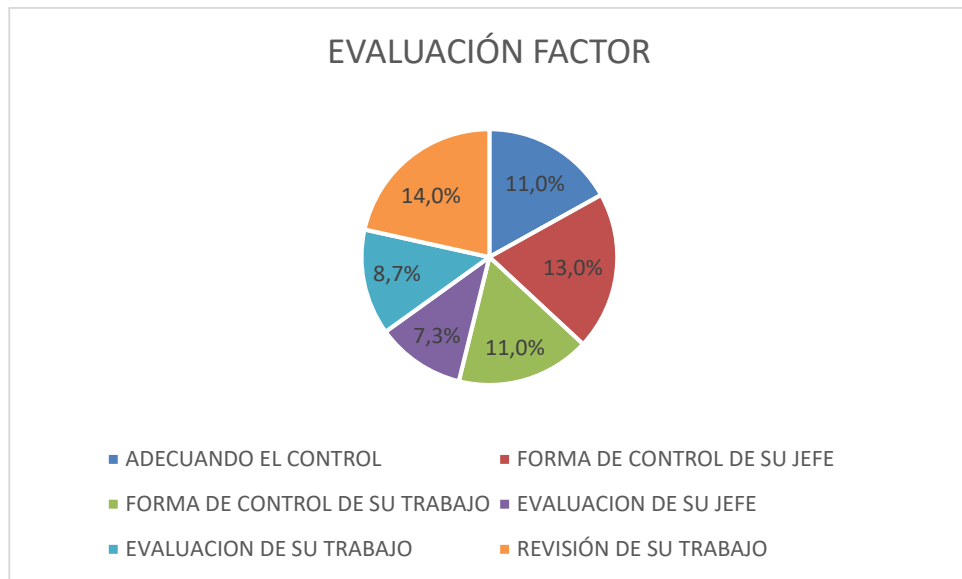
Los salarios toman un papel muy importante y es muy difícil tener satisfecho a los empleados, pero con una participación del 7.1% es aceptable por que en la mayoría de los empleados tienen una opinión positiva de su asignación salarial. Las Capacitaciones tienen una baja calificación no aceptable con un porcentaje del 6.6% de los empleados consideran que necesitan capacitación para logro de sus labores y progreso en la organización.

En el rubro metas y objetivos con una participación alta de 7.1% considero que es un buen resultado y quiere decir que los jefes incentivan a los empleados a cumplir con sus metas. El nivel de compromiso con un 6.7% es bajo aunque en la distribución de puntos es

positivo porque la mayoría de los empleados conocen sus compromisos sin embargo una tarea para la empresa es explicar a los empleados cada una de sus funciones para una mayor efectividad en sus actividades. Un 58% de los empleados prefirieron no dar explicaciones y no opinar al respecto.

Gráfica 7. Factor de control





Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Factor de control

	7	6	5	4	3	2	1	Promedio	%	%Imp
sentido de pertenencia	5	2	5	2	3	0	3	3,1	43,8%	7,3%
metas y objetivos	6	4	3	5	0	1	1	3,5	49,5%	8,3%
motivación	5	3	3	4	3	2	0	3,2	46,2%	7,7%
participación	5	3	3	4	3	2	0	3,2	46,2%	7,7%
Positivo	%EXPLICADO							3,3	46,4%	31,0%
Por mejorar	%NO EXPLICADO									69,00%

Fuente: elaboración propia.

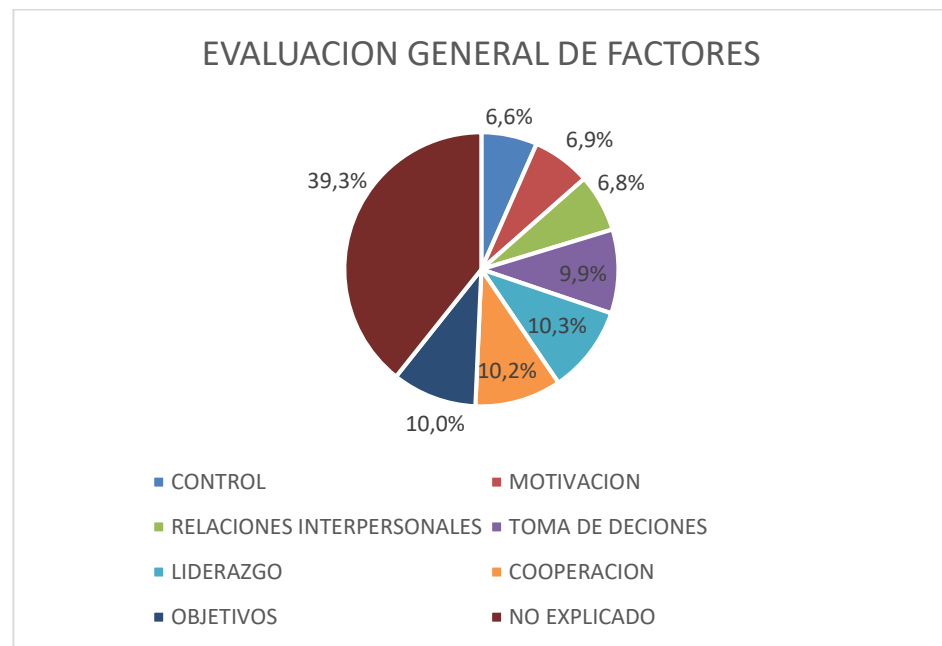
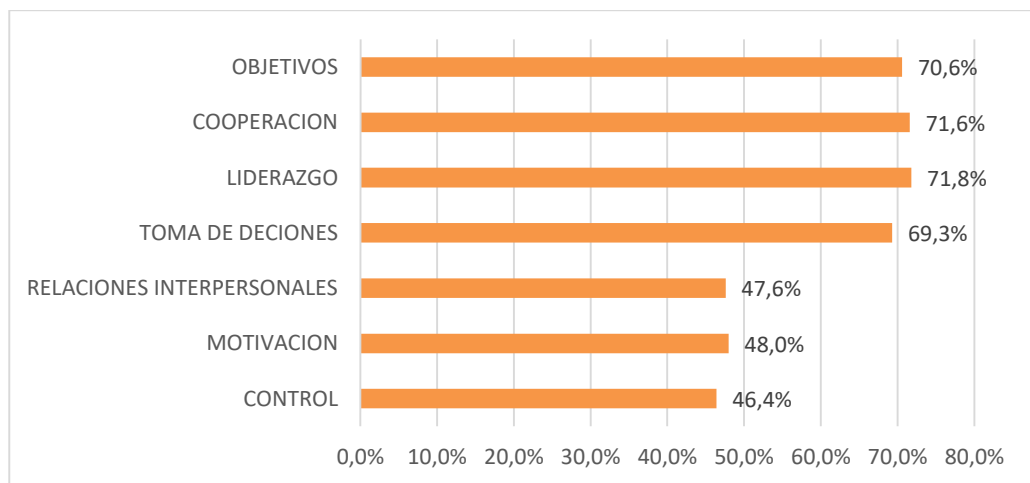
11.7 Análisis de resultados factor de control

En el factor de control empezamos con el sentido de pertenencia que nos acompaña con un porcentaje de 7.3% es una decisión repartida entre todos los empleados donde no todos están comprometidos con las funciones de su trabajo, la empresa tiene que hacer una investigación para saber cuál es la causa de esta falta de pertenencia hacia sus funciones

laborales y poderlas subsanar y subir un poco la participación positiva. Los empleados ponen un 8.3% de participación en las metas y objetivos que es muy positivo porque presiona los incentiva para cumplir sus metas y objetivos.

La participación con un porcentaje de 7.7% es muy preocupante porque los empleados consideran que sus superiores no los escuchan. Un porcentaje alto del 69% prefirió no dar explicaciones a este factor.

Gráfica 8. Evaluación general de los factores



Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Evaluación general de los factores

	FACTORES	CUMPLIMIENTO	EVALUACION
	OBJETIVOS	70,2%	10,00%
	COOPERACION	71,6%	10,20%
	LIDERAZGO	71,8%	10,30%
	TOMA DE DECISIONES	69,3%	9,90%
	RELACIONES INTERPERSONALES	47,6%	6,80%
	MOTIVACION	48,0%	6,90%
	CONTROL	46,4%	6,60%
Por Mejorar Positivo	NO EXPLICADO		39,30%
	EXPLICADO	60,7%	

SATISFACTORIO	Entre 76% y 100%
ACEPTABLE	Entre 51% y 75%
DESFAVORABLE	Entre 26% y 50%
CRÍTICO	Menor a 25%

11.8 Análisis de resultados evaluacion general de los factores

En general podemos decir de los factores que la cooperación y el liderazgo son satisfactorios con unos porcentajes del 71.6% y 71.8% respectivamente, la toma de decisiones es aceptable con un 69.3% lo que nos indica que aún se puede mejorar en este factor capacitando y dando poder de decisión y opinión a los empleados, tenerlos en cuenta para la toma de decisiones.

Las relaciones interpersonales, la motivación y el control están en un nivel desfavorable con unas participaciones de 47.6%, 48% y 46.4% respectivamente en lo que

se puede recomendar a la empresa hacer un estudio profundo de personal y del porqué de estas inconformidades del personal y tomar unas medidas correctivas y otras preventivas para darles un poco más de confianza al personal y darles incentivos en las metas para mejorar la motivación y el control de sus actividades.

12 Conclusiones

Se programaron unas encuestas de 45 preguntas a 20 empleados, donde se encontró que era necesario tener en cuenta las siguientes variables. Motivación, Trabajo en equipo, Relaciones interpersonales, Cooperación, Comportamiento, para evaluar el ambiente laboral de la empresa la cual arrojó los siguientes resultados:

Motivación el 58.8%, cooperación 28.4%, Relaciones interpersonales 52.4%. en el factor de cooperación puede dar cuenta que los empleados de la empresa CALZADO MG SA., no están comprometidos en cumplir con las metas y objetivos de la empresa, la motivación depende del ambiente de trabajo, el jefe no les hace reconocimiento ni felicitaciones ni en público ni tampoco en privado, esta empresa diseñara unas campañas de motivación y reconocimiento para los empleados, promoviéndolos a la participación de nuevas ideas y estrategias empresariales.

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional, es direccionada a fortalecer las amenazas y las debilidades que estén siendo un aporte negativo para la productividad de la empresa, razón por la cual se debe tener en cuenta este diagnóstico que será complementada con capacitaciones por grupos de trabajo.

Gracias a las investigaciones realizadas por Méndez en la Universidad del Rosario, con el modelo IMCOC, se logró establecer que variables como el liderazgo, la motivación, los objetivos y el control, son elementos que deben tener en cuenta en las organizaciones para el mejoramiento del clima laboral. Con el Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas, se espera poder encontrar en el futuro mejoras sustanciales en los indicadores de gestión del factor humano, lo que con seguridad aportará a la perdurabilidad y mejorará el nivel de competitividad de dichas empresas en particular y de la economía de Colombia en su conjunto. (Universidad del Rosario, 2008).

13 Recomendaciones

Se recomienda realizar un ajuste salarial, con el ánimo de minimizar el porcentaje de trabajadores desmotivados, es oportuno diseñar una política y reconocimiento de incentivos ya que esta sirve de apoyo en las actividades y motivación de la empresa, teniendo en cuenta que uno de los factores que más motiva a los empleados es el reconocimiento personalizado esto les da más autonomía.

Esta empresa una vez haya ejecutado su nómina, deberá diseñar políticas de motivación y relaciones interpersonales, que permitan mejoren el buen ambiente y la productividad laboral y fortalezcan la comunicación para que nos conlleven a buscar objetivos comunes que favorezcan a ambas partes.

Se recomienda también que realicen talleres orientados a la formación del compromiso y el sentido de pertenencia, es la única razón de establecer los lapsos afectivos entre compañeros y directivos.

Igualmente, se recomienda programas de capacitación específicos a los directivos de la organización en Modelos de Liderazgo actual, que les permita tener un mayor flujo en la comunicación con los trabajadores e interactuar para la toma de decisiones logrando la favorabilidad de la empresa y los individuos que la componen.

14 Bibliografía

- Alcalá, E. M. (2011). El clima organizacional en una institución pública de educación superior (Trabajo de pregrado). Universidad del Papaloapan Campus Tuxtepec, San Juan bautista.
- Anónimo, A. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. Bogotá: Universidad del Rosario Facultad de Administración, 2005, p.101.
- BRIONES, Leandro; CARBONEL, Nuria; BISQUERRA, Rafael & PÉREZ, Félix. Gestión y desarrollo de los recursos humanos. Madrid: Adams, 932 p. Disponible en internet: <http://www-agapea.com/gestiónydesarrollodelosrecursoshumanos-n228023ihtm>
- Chiang Vega, M. M., Salazar Botello, C. M., Huerta Rivera, P. C., & Nuñez Partido, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. Scielo, 2(23), 66-85.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones. 8 ed. México: Mc Graw Hill, 2007.
- CORNEL, Francis. Administración perceptiva socialmente. New York: Ronald Press, 1955
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico. Una aproximación conceptual [en línea]. Cali: Cuadernos de Administración, uad.adm. N°. 42. Cali Jul./Dic. 2009, [consultado junio de 2012]. Disponible en Internet: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-46452009000200004&script=sci_arttext
- Goncalves, A. (2000). El clima como término organizacional. Unid. Recuperado de http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/maestria_en_educacion/desarrollo_y_com_enlos_r_h/sesion4/actividades/ClimaTerminoOrganizacional.pdf.

- Gómez, C. (2013). Estudio del clima organizacional en el grupo empresarial venus colombiana S.A. (sede Cali). Universidad Autónoma de Occidente. Recuperado de <https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/4840/1/TAD01259.pdf>
- [http:// Red.uao.edu.co/bistream/10614/4840/1/tado1259.pdf](http://Red.uao.edu.co/bistream/10614/4840/1/tado1259.pdf).
- <http://file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/CUESTIONARIO%20PARA%20LA%20MEDICION%20DEL%20CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- <http://Repository.lasalle.edu.co/bistream/handle/10185/3205/t11.08%2013311p.pdfsequence=1>
- <http://www.ujast.mx/publicaciones/htos/ediciones/27/08-ensayo-dimensiones.pdf>
- Jiménez, W. (2011). 9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>
- LIKERT, Rensis. Un nuevo método de gestión y dirección. Bilbao: Deusto, 1965
- LITWIN, G.H. & STINGER, R.A. Clima organizacional. New York: Simón & Schuster, 1978.
- MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Clima organizacional en Colombia: El IMCOC; un método de análisis para su intervención. Bogotá: Centro editorial Rosarista, Facultad de administración, 2006, 143 p.
- Mercado Salgado, P. & Toro Álvarez, F. (2008). Análisis Comparativo del Clima Organizacional en dos Universidades Publicas de Latinoamérica: México y Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*. 27(1), 5-15.
- Morales Jaramillo, V. A., & Tirapé Moran, R. A. (2013). Análisis del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral de los Trabajadores de la empresa Aerostar SA. (Tesis de pregrado) Universidad Estatal de Milagros, Ecuador.
- Rivera, D., Rincón, J. y Flórez, S. (2018). Percepción del Clima Organizacional: un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Espacios*, 39,19, pp.5.

Universidad del Rosario (2008). Metodología nacional para medir el clima organizacional. Tomo III, fascículo 7. Recuperado de <https://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/>

15 ANEXOS

Cuestionario para la medición del clima organizacional

INSTRUCCIONES

Este cuestionario forma parte de una investigación sobre clima organizacional. No debe registrar su nombre. Sus respuestas son estrictamente confidenciales, por esto le rogamos no comentarlas y hacerlo individualmente.

En una hoja aparte encontrará la hoja de respuestas en donde debe registrar la información solicitada. El cuadernillo contiene una serie de preguntas. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque la opción de 1 a 7, que más se ajusta a la realidad de la empresa. Marque solo una respuesta. Si borra indique claramente cuál es su respuesta. No escriba en el cuadernillo. No deje ninguna pregunta sin responder.

Recuerde que esto no es una prueba, luego no existen respuestas correctas, ni incorrectas. Su opinión personal es lo importante, por eso le rogamos ser sincero y responder de acuerdo a lo que crea. Sus respuestas son confidenciales y no es posible conocer quien respondió. Si desea agregar algo, hágalo en el espacio de observaciones.

Le agradecemos de antemano la ayuda y colaboración que nos preste al responder el cuestionario con el cual se espera conocer la situación actual de la empresa.

Encuesta satisfacción al cliente.

1. Recibe usted un trato justo de su jefe y compañeros de trabajo.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

2. Se siente que hay trabajo en equipo.

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares
- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

3. El ambiente que se respira en la organización es sano.

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares
- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

4. Esta usted comprometido con la organización.

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares
- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

5. La comunicación entre jefes y empleados es clara y oportuna.

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares
- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

6. En la organización existe plan de mejoramiento y capacitación.

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares
- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

7. Mantiene usted informado de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar el mismo?

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

8. En esta organización los problemas se discuten de manera oportuna.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

9. En este trabajo me siento realizado profesionalmente.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

10. En esta organización se estimula al que trabaja bien.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

11. Las condiciones de trabajo son buenas.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

12. Las ideas que aportamos son tomadas en cuenta para el desarrollo de la empresa.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

13. Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la organización.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

14. Realmente me preocupa el prestigio de la organización.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

15. En esta organización me preocupa el prestigio de la organización.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

16. Nuestro jefe es comprensivo pero exige muy poco

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

17. Toda decisión que se toma es necesaria consultarla con los supervisores antes de ponerla en práctica.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

18. Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización?

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

19. La resolución de conflicto se analiza siguiendo métodos para encontrar soluciones.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

20. En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

21. Cada uno cuenta con los elementos de protección personal de trabajo.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |

1. Pésimos

22. Tengo información suficiente sobre los objetivos de la empresa.

7. Excelentes 6. Buenos
5. Aceptables 4. Regulares
3. Malos 2. Muy malos
1. Pésimos

23. Mi jefe me ayuda a comprender la estrategia de la organización.

7. Excelentes 6. Buenos
5. Aceptables 4. Regulares
3. Malos 2. Muy malos
1. Pésimos

24. Se siente usted valorado.

7. Excelentes 6. Buenos
5. Aceptables 4. Regulares
3. Malos 2. Muy malos
1. Pésimos

25. Consideran usted que satisface sus expectativas laborales en esta empresa.

7. Excelentes 6. Buenos
5. Aceptables 4. Regulares
3. Malos 2. Muy malos
1. Pésimos

26. Los programas de formación que ofrecen en la empresa son eficaces para potenciar mi desarrollo profesional.

7. Excelentes 6. Buenos
5. Aceptables 4. Regulares

- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

27. En esta empresa se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional.

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares
- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

28. Cree que se tiene buena coordinación entre las distintas áreas de la empresa.

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares
- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

29. Creo que la empresa es un grupo solido que avanza con éxito.

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares
- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

30. En la empresa se impulsa y se premia la innovación.

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares
- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

31. Opera usted y su equipo con un calendario de actividades.

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares

- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

32. Considero que existe un buen ambiente de trabajo.

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares
- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

33. Cuando ingrese a la compañía me sentí bienvenido.

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares
- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

34. En mi organización está clara y definida la misión y visión de la empresa.

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares
- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

35. Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares
- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

36. Me gusta mi trabajo

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares

- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

37. El trabajo que hago es importante para el futuro del país

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares
- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

38. Considera que le pagan lo justo por su trabajo

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares
- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

39. Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares
- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

40. Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de manera que yo me siento mejor.

- 7. Excelentes
- 6. Buenos
- 5. Aceptables
- 4. Regulares
- 3. Malos
- 2. Muy malos
- 1. Pésimos

41. Conozco las exigencias de mi trabajo.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

42. Soy responsable de mi trabajo.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

43. Me siento comprometido para realizar las metas establecidas.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

44. Mi grupo de trabajo trabaja de manera eficiente y enfocada.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

45. Mi superior inmediato escucha lo que dice el personal.

- | | |
|---------------|--------------|
| 7. Excelentes | 6. Buenos |
| 5. Aceptables | 4. Regulares |
| 3. Malos | 2. Muy malos |
| 1. Pésimos | |

Resultado Preguntas:

ITEM	PREGUNTAS	7	6	5	4	3	2	1
		3	2	1	0	-1	-2	-3
1	Conocimientos	5	5	2	3	2	3	0
2	Evaluación de las necesidades	8	2	5	2	3	0	0
3	Cumplimiento de expectativas	6	4	3	5	0	1	1
4	Esta usted comprometido con la organización.	5	3	3	4	3	2	0
5	La comunicación entre jefes y empleados es clara y oportuna.	6	4	3	5	0	1	1
6	En la organización existe plan de mejoramiento y capacitación.	6	4	3	5	0	1	1
7	Mantiene usted informado de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar el mismo?	5	3	3	4	3	2	0
8	En esta organización los problemas se discuten de manera oportuna.	6	4	3	5	0	1	1
9	En este trabajo me siento realizado profesionalmente.	5	5	2	3	2	3	0
10	En esta organización se estimula al que trabaja bien.	5	2	5	2	3	0	3
11	Las condiciones de trabajo son buenas.	6	4	3	5	0	1	1
12	Las ideas que aportamos son tomadas en cuenta para el desarrollo de la empresa.	5	3	3	4	3	2	0
13	Existen grupos cuyas normas y valores no favorecen el trabajo de la organización.	6	4	3	5	0	1	1
14	Realmente me preocupa el prestigio de la organización.	6	4	3	5	0	1	1
15	Me preocupa el prestigio de la organización.	5	3	3	4	3	2	0
16	su jefe es comprensivo	6	4	3	5	0	1	1
17	Toda decisión que se toma es necesaria consultarla con los supervisores antes de ponerla en práctica.	5	5	2	3	2	3	0
18	Los trabajadores se sienten orgullosos de pertenecer a esta organización?	5	2	5	2	3	0	3
19	La resolución de conflicto se analiza siguiendo métodos para encontrar soluciones.	6	4	3	5	0	1	1
20	En esta organización existen grupos que se oponen a todos los cambios.	5	3	3	4	3	2	0
21	Cada uno cuenta con los elementos de protección personal de trabajo.	6	4	3	5	0	1	1
22	Tengo información suficiente sobre los objetivos de la empresa.	6	4	3	5	0	1	1
23	Mi jefe me ayuda a comprender la estrategia de la organización.	5	3	3	4	3	2	0
24	Se siente usted valorado.	6	4	3	5	0	1	1
25	Consideran usted que satisface sus expectativas laborales en esta empresa.	5	5	2	3	2	3	0
26	Los programas de formación que ofrecen en la empresa son eficaces para potenciar mi desarrollo profesional.	5	2	5	2	3	0	3
27	En esta empresa se comunican de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional.	6	4	3	5	0	1	1
28	Existen buenas coordinaciones entre los distintos áreas de la empresa.	6	4	3	5	0	1	1
29	Creo que la empresa es un grupo solido que avanza con éxito.	6	4	3	5	0	1	1
30	En la empresa se impulsa y se premia la innovación.	6	4	3	5	0	1	1
31	Opera usted y su equipo con un calendario de actividades.	5	3	3	4	3	2	0
32	Considero que existe un bien ambiente de trabajo.	6	4	3	5	0	1	1
33	Cuando ingrese a la compañía me sentí bienvenido.	5	5	2	3	2	3	0
34	En mi organización está clara y definida la misión y visión de la empresa.	5	2	5	2	3	0	3
35	Existe un plan para lograr los objetivos de la organización.	6	4	3	5	0	1	1
36	Me gusta mi trabajo	5	3	3	4	3	2	0
37	El trabajo que hago es importante para el futuro del país	6	4	3	5	0	1	1
38	Considera que le pagan lo justo por su trabajo	6	4	3	5	0	1	1
39	Considero que necesito capacitación en alguna área de mi interés y que forma parte importante de mi desarrollo.	5	3	3	4	3	2	0
40	Mi superior me motiva a cumplir con mi trabajo de manera que yo me siento mejor.	6	4	3	5	0	1	1
41	Conozco las exigencias de mi trabajo.	5	5	2	3	2	3	0
42	Soy responsable de mi trabajo.	5	2	5	2	3	0	3
43	Me siento comprometido para realizar las metas establecidas.	6	4	3	5	0	1	1
44	Mi grupo de trabajo trabaja de manera eficiente y enfocada.	5	3	3	4	3	2	0
45	Mi superior inmediato escucha lo que dice el personal.	5	3	3	4	3	2	0