

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A	
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		(144)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	LIZETH PAOLA CORONEL PAREDES LINA FERNANDA CORONEL PAREDES		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICA		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
DIRECTOR	WILMAR RINCON FELIZZOLA		
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE OCAÑA “ESPO S.A”		
RESUMEN			
(70 palabras aproximadamente)			
<p>COMO RESULTADO DE LA INVESTIGACION SE OBSERVA QUE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “ESPO S.A”, ESTA CATEGORIZADO EN EL GRADO DE SATISFACTORIO, NOS OBSTANTE ES IMPORTANTE RESALTAR QUE PARA SU MEJORA CONTINUA, SE HACE NECESARIO FORTALECER LAS VARIABLES MOTIVACION, RELACIONES INTERPERSONALES, TRABAJO EN EQUIPO Y ESTABILIDAD, CATALOGADAS COMO ACEPTABLES, A TRAVÉS DE LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS EN EL PRESENTE PROYECTO.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 145	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1



PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
DE SERVICIOS PÚBLICOS DE OCAÑA “ESPO S.A”

AUTORES:

LIZETH PAOLA CORONEL PAREDES

LINA FERNANDA CORONEL PAREDES

Trabajo de Grado para Optar el Título de Administrador De Empresas

Director

WILMAR RINCON FELIZZOLA

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Febrero, de 2017

Índice

Capítulo 1. Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Empresa de Servicios Públicos de Ocaña “ESPO S.A”	5
1.1 Planteamiento del problema	5
1.2 Formulación del problema	6
1.3 Objetivo	7
1.3.1 General.....	7
1.3.2 Específicos.....	7
1.4 Justificación.....	7
1.5 Delimitaciones.....	9
1.5.1 Conceptual.	9
1.5.2 Operativa.....	9
1.5.3 Temporal.....	9
1.5.4 Geográfica.....	9
 Capítulo 2. Marco referencial	 10
2.1 Marco histórico	10
2.1.1 Antecedentes a nivel mundial	10
2.1.2 Antecedentes a nivel nacional.	13
2.1.3 Antecedentes a nivel local	19
2.2. Marco conceptual.....	20
2.2.1 Clima organizacional.	20
2.2.1.1 <i>Generalidades del clima organizacional.</i>	23
2.2.1.2 <i>Características del clima organizacional.</i>	24
2.2.1.3 <i>Funciones del clima organizacional.</i>	25
2.2.1.4 <i>Importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional.</i>	27
2.2.2 Componentes del clima organizacional	29
2.2.2.1 <i>Motivación.</i>	29
2.2.2.2 <i>Necesidades.</i>	30
2.2.3 Liderazgo.	32
2.2.3.1 <i>Cualidades del líder.</i>	33
2.2.3.2 <i>Estilos de liderazgo.</i>	33
2.2.3.3 <i>Teoría del Liderazgo</i>	34
2.2.4 Sentido de Pertenencia.....	35
2.2.5 Clima Organizacional.	36
2.2.6 Comportamiento Organizacional	36
2.2.7 Conflictos.....	36
2.2.8 Confrontación.	37
2.2.9 Desafío	37
2.2.10 Desarrollo organizacional.....	37
2.2.11 Diagnóstico	37
2.2.12 DOFA	37
2.2.13 Evaluar	37
2.2.14 Factores físicos del ambiente.....	38
2.2.15 Indicadores de gestión.	38

2.2.16 Participación	38
2.2.17 Planificación	38
2.2.18 Satisfacción en el trabajo	38
2.2.19 Retroalimentación.....	39
2.3 Marco legal.....	39
2.3.1 Decreto 515 de 2006,	39
2.3.2. Código Sustantivo del Trabajo.	40
Capítulo 3. Diseño metodológico	42
3.1. Tipo de investigación	42
3.2. Población.....	43
3.3. Muestra	43
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	43
3.5 Procesamiento y análisis de la información.....	44
Capítulo 4. Resultados	45
4.1 Establecer las percepciones de los trabajadores “ESPO S.A”	45
4.1.1 Definición de variables	45
4.1.2 Aspectos sociales	48
4.1.3 Percepción sentido de pertenencia	52
4.1.4 Percepción disponibilidad de recurso	56
4.1.5 Percepción de motivación.....	60
4.1.6 Percepción de liderazgo y estilos de dirección	64
4.1.7 Percepción de control	68
4.1.8 Percepción de comunicación	71
4.1.9 Percepción de las relaciones interpersonales	75
4.1.10 Percepción de empoderamiento	80
4.1.11 Percepción de estabilidad	84
4.1.12 Percepción de trabajo en equipo	88
4.1.13 Percepción de seguridad y salud ocupacional	93
4.1.14 Percepción filosofía institucional	97
4.2 Diagnostico situacional	101
4.2.1 Categorización de variables	101
4. 2. 2 Diagnóstico inicial de la empresa.	103
4.3 Propuesta de mejora	111
4.3.1 Plan de mejora que se propone mejorar el clima organizacional.	112
4.3.2 Estrategias a implementar en busca de la mejora	115
4.3.2.1 Estrategia No. 1.....	116
4.3.2.2 Estrategia No. 2.....	118
4.3.2.3 Estrategia No. 3.....	120
Capítulo 5. Conclusiones	122
Capítulo 6. Recomendaciones	124
Referencia	125

Lista de tablas

Tabla 1 Número de hombres y mujeres que laboran en la empresa ESPO S.A.....	48
Tabla 2. Estudios realizados de las personas que laboran en la empresa ESPO S.A.....	49
Tabla 3. Rango de antigüedad de las personas que laboran en la empresa ESPO S.A.....	50
Tabla 4. Categoría en que se encuentran las personas que laboran en la ESPO S.A.....	51
Tabla 5 Nivel de orgullo al trabajar para la empresa “ESPO S.A”.....	52
Tabla 6. Nivel de participación en la toma de decisiones.	53
Tabla 7. Satisfacción por el trabajo que realiza en la empresa “ESPO S.A”.....	54
Tabla 8. Compromiso con las políticas y reglamento de la empresa “ESPO S.A”.....	55
Tabla 9. Dotación de implementos y equipos para la realización de mi trabajo”.....	56
Tabla 10. Pertinencia de la información para la realización de mi trabajo.	57
Tabla 11. Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados”.....	58
Tabla 12. Distribución del espacio de trabajo en la empresa “ESPO S.A”.....	59
Tabla 13. Reconocimiento de acuerdo a mis logros en la empresa “ESPO S.A.....	60
Tabla 14. Interés por el rendimiento laboral en la empresa “ESPO S.A”.....	61
Tabla 15. Satisfacción con la retribución que recibe por su trabajo	62
Tabla 16. Importancia de ser un empleado eficaz y competente en mis funciones”.....	63
Tabla 17. Generación de un ambiente de confianza en el área de trabajo.	64
Tabla 18. Acompañamiento de la dirección en las áreas de trabajo.....	65
Tabla 19. Receptividad de las opiniones de los trabajadores por el jefe inmediato.....	66
Tabla 20. Reconocimiento de la labor realizada	67
Tabla 21 Control sobre las funciones para asegurar la eficiencia en el trabajo	68
Tabla 22. Las actividades se realizan de acuerdo a las indicaciones dadas	69
Tabla 23. Seguimiento constante sobre el cumplimiento de metas y objetivos	70
Tabla 24. Existencia de medios de comunicación entre la empresa y funcionarios.....	71
Tabla 25. Importancia de los mensajes que contienen las carteleras.	72
Tabla 26. Satisfacción con la información que recibe de su jefe inmediato.	73
Tabla 27. Recibo información de manera constante.....	74
Tabla 28. En mi área de trabajo me siento tratado con dignidad y respeto.....	75
Tabla 29 Me siento a gusto trabajando con cualquiera de mis compañeros de área.....	76

Tabla 30. Participo en las actividades culturales, recreativas y deportivas	77
Tabla 31. Las actividades de integración extra laborales mejoran las relaciones.	78
Tabla 32. Disposición para la toma de decisiones, cuando no está el jefe.....	80
Tabla 33. Capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas	81
Tabla 34. Su jefe incentiva el trabajo en equipo	82
Tabla 35. Capacidad de solucionar problemas del área de trabajo	83
Tabla 36. El tipo de contrato que poseo me brinda estabilidad laboral y personal.....	84
Tabla 37. Se concibe prestando sus servicios para la ESPO S.A. en los próximos 5 años...	85
Tabla 38. Posibilidades y oportunidades de crecimiento laboral en la ESPO S.A.....	86
Tabla 39. La permanencia en el puesto de trabajo	87
Tabla 40. Las ideas y sugerencias son tenidas en cuenta	88
Tabla 41. Planeación de actividades teniendo en cuenta a los trabajadores.....	90
Tabla 42 Organización de los equipos de trabajo para cumplimiento de metas.	91
Tabla 43. Contribución al desarrollo de las metas de la ESPO S.A.....	92
Tabla 44 Favorabilidad de las condiciones de su lugar de trabajo.....	93
Tabla 45. El lugar de trabajo cumple con las normas necesarias para garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores.....	94
Tabla 46 Se corrigen oportunamente las condiciones inseguras	95
Tabla 47. La infraestructura donde trabajo es adecuada.....	96
Tabla 48. Conocimiento de la visión, misión y valores de la ESPO S.A.....	97
Tabla 49. Conozco, comparto, y transmito la filosofía que define la ESPO S.A.....	98
Tabla 50. La misión, visión y valores institucionales definen realmente el por qué y el para qué de la ESPO S.A.....	99
Tabla 51. Me identifico plenamente con las políticas, metas, valores	100
Tabla 52. Promedio para cada variable del clima organizacional general.....	101
Tabla 53. Promedio total para cada categoría y el clima organizacional general.....	102
Tabla 54. Plan de mejora respecto dela motivación y reconocimiento.....	112
Tabla 55. Plan de mejora respecto dela motivación y reconocimiento.....	113
Tabla 56. Programa para planes de carrera y desarrollo	114

Lista de figuras

Figura 1. Número de hombres y mujeres que laboran en la empresa ESPO S.A.....	49
Figura 2. Estudios realizados de las personas que laboran en la empresa ESPO S.A.....	50
Figura 3. Rango de antigüedad de las personas que laboran en la empresa ESPO S.A.....	51
Figura 4. Categoría en que se encuentran las personas que laboran en la ESPO S.A.....	52
Figura 5. Nivel de orgullo al trabajar para la empresa “ESPO S.A”.....	53
Figura 6. Nivel de participación en la toma de decisiones en el área de trabajo.....	54
Figura 7. Satisfacción por el trabajo que realiza en empresa de servicios públicos de Ocaña..	55
Figura 8. Compromiso con las políticas y reglamento de la empresa “ESPO S.A”.....	56
Figura 9. Dotación de implementos y equipos para la realización de mi trabajo en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”.....	57
Figura 10. Pertinencia de la información para la realización de mi trabajo en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”.....	58
Figura 11. Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados (material, equipos, etc.) en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”.....	59
Figura 12. Distribución del espacio de trabajo en la empresa SPO S.A”.....	60
Figura 13. Reconocimiento de acuerdo a mis logros en la empresa “ESPO S.A”.....	61
Figura 14. Interés por el rendimiento laboral en la empresa “ESPO S.A”.....	62
Figura 15. Satisfacción con la retribución que recibe por su trabajo en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”.....	63
Figura 16. Importancia de ser un empleado eficaz y competente en mis funciones en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”.....	64
Figura 17. Generación de un ambiente de confianza en el área de trabajo en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”.....	65
Figura 18. Acompañamiento de la dirección en las áreas de trabajo cuando se presentan dificultades en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”.....	66
Figura 19. Receptividad de las opiniones de los trabajadores por el jefe inmediato en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”.....	67
Figura 20. Reconocimiento de la labor realizada en la empresa “ESPO S.A”.....	68

Figura 21. Control sobre las funciones para asegurar la eficiencia en el trabajo	69
Figura 22. Las actividades se realizan de acuerdo a las indicaciones dadas por el superior jerárquico en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”.....	70
Figura 23. Seguimiento constante sobre el cumplimiento de metas y objetivos en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”.....	71
Figura 24. Existencia de medios de comunicación entre la empresa y funcionarios.....	72
Figura 25. Importancia de los mensajes que contienen las carteleras ubicadas en las diferentes áreas de la empresa.....	73
Figura 26. Satisfacción con la información que recibe de su jefe	74
Figura 27. Recibo información de manera constante, acerca de los cambios ocurridos dentro de la ESPO S.A., relacionados con mi actividad laboral.....	75
Figura 28. En mi área de trabajo me siento tratado con dignidad y respeto.....	76
Figura 29. Me siento a gusto trabajando con cualquiera de mis compañeros de área.....	77
Figura 30. Participo en las actividades culturales, recreativas y deportivas	78
Figura 31. En la ESPO S.A. las actividades de integración extra laborales mejoran las relaciones entre los empleados.....	79
Figura 32. Disposición para la toma de decisiones, cuando él está mi jefe.....	80
Figura 33. Capacidad de plantear nuevas alternativas	81
Figura 34. Su jefe incentiva el trabajo en equipo	82
Figura 35. Capacidad de solucionar problemas del área de trabajo	84
Figura 36. El tipo de contrato que poseo me brinda estabilidad laboral.....	85
Figura 37. Se concibe prestando sus servicios para la ESPO S.A. en los próximos 5 años.	86
Figura 38. Posibilidades y oportunidades de crecimiento laboral en la ESPO S.A.....	87
Figura 39. La permanencia en el puesto de trabajo depende del rendimiento y el logro de objetivos propuestos.....	88
Figura 40. Las ideas y sugerencias son tenidas en cuenta para la realización de tareas conjuntas.....	89
Figura 41. Planeación de actividades teniendo en cuenta a los trabajadores.....	90
Figura 42. Organización de los equipos de trabajo para cumplimiento de metas.	91
Figura 43. Contribución al desarrollo de las metas de la ESPO S.A.....	92
Figura 44. Favorabilidad de las condiciones de su lugar de trabajo	93

Figura 45. El lugar de trabajo cumple con las normas necesarias para garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores.....	94
Figura 46. Se corrigen oportunamente las condiciones inseguras que ponen en riesgo la integridad de los trabajadores.....	95
Figura 47. La infraestructura donde trabajo es adecuada.....	96
Figura 48. Conocimiento de la visión, misión y valores de la ESPO S.A.....	97
Figura 49. Conozco, comparto, y transmito la filosofía que define la ESPO S.A.....	98
Figura 50. La misión, visión y valores institucionales definen realmente el por qué y el para qué de la ESPO S.A.....	99
Figura 51. Me identifico plenamente con las políticas, metas, valores y proyectos de la ESPO S.A.....	100

Resumen

En la medida en que el clima organizacional está ampliamente determinado por los comportamientos de las personas, se vivencian diferentes procesos cuya valoración vienen a conformar la percepción que los empleados tienen en esa organización del ambiente laboral. El objetivo de este estudio fue plantear una propuesta de mejoramiento del clima organizacional que los empleados de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A.”, para lo anterior se construyó una encuesta estructural, con una escala Likert, en la cual se evaluaron doce variables, éstas fueron: motivación, estilos de dirección, control, comunicación, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, filosofía institucional, empoderamiento, disponibilidad de recursos, estabilidad, trabajo en equipo, seguridad y salud ocupacional; cada una de estas variables con una serie de preguntas para un total de 47; las escalas de alternativa fueron; siempre, casi siempre, nunca y casi nunca. La población a la cual estuvo dirigido este cuestionario fue de 17 empleados vinculados a la “ESPO S.A.”.

La modalidad utilizada para este estudio fue de tipo no experimental y transversal ya que se observa su comportamiento en estado natural sin interferir en este ni alterar su entorno y los datos se recolectan en un solo momento, midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación.

Los resultados finales obtenidos dan cuenta de varias fortalezas: el alto sentido de pertenencia, el empoderamiento, la motivación, el ejercicio del control en todos los niveles. Los

funcionarios perciben que la institución debe mejorar en los aspectos de las relaciones interpersonales, trabajo en equipo y estabilidad laboral.

Los resultados del estudio facilita, además, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores, traducido en calidad de vida.

Introducción

El estudio de clima organizacional efectuado en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A.”, se estructuró partiendo de un planteamiento del problema, el cual permitió fijar los objetivos que guiaron el estudio; luego se construyó el marco teórico apoyado en diferentes autores con el fin de contextualizar cada una de las variables, así mismo se recopilaron los antecedentes relevantes para dicho estudio. Luego se procedió al diseño metodológico y a la presentación de los resultados obtenidos del clima organizacional de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A.”; para finalizar con una propuesta de mejoramiento del clima organizacional en torno a los hallazgos encontrados.

Este estudio tiene como objetivo presentar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa ESPO S.A., a través del análisis y evaluación de las percepciones que tienen los trabajadores de las 12 variables que intervienen en el estudio y su influencia sobre el clima organizacional.

Por tanto, este trabajo pretende presentar un modelo para diagnosticar el clima organizacional considerando la incidencia que tiene este en la cultura organizacional y en la consecución de los objetivos de la empresa. Para lo cual se tomaron en cuenta la exposición teórica de diferentes autores del campo de la gestión y la administración de empresas para la construcción teórica y fundamentación del modelo.

Interesados en conocer cuál es el nivel de satisfacción de los funcionarios, se vio la

necesidad de implementar una estrategia del clima organizacional a nivel de los funcionarios de la empresa de servicios públicos a través de una herramienta válida y confiable, la cual evalúa aspectos relacionados con los estilos de dirección, control, comunicación, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, filosofía institucional, empoderamiento, disponibilidad de recursos, estabilidad, trabajo en equipo, seguridad y salud ocupacional, para posteriormente lograr describir las variables que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro en esta empresa, pues lograr que la organización cuente con un clima organizacional sano provee a la empresa de una útil herramienta, con la cual logrará competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve.

Capítulo 1. Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Empresa de Servicios Públicos de Ocaña “ESPO S.A”

1.1 Planteamiento del problema

La Empresa de Servicios Públicos de Ocaña “ESPO S.A.” presta los servicios públicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo, buscando contribuir a mejorar el nivel de vida de la comunidad, siendo el capital humano uno de los recursos más importantes de la empresa, que le permite desarrollar los fines y objetivos establecidos por la junta directiva. Por ello, en el desarrollo de las políticas de responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores.

La intervención positiva en el clima organizacional, genera un cambio en la organización frente al ambiente laboral y aumenta el desempeño de los empleados. El concepto de clima organizacional se entiende como la percepción que tienen los empleados de los elementos culturales. Esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. La anterior definición retoma posiciones manifestadas por autores como Hall (1996), quien define el clima organizacional “como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas de manera directa o indirecta por los empleados que se suponen son una fuerza que influye en la conducta de los mismos”.

La importancia que ejerce el clima organizacional en la gestión y productividad, cuando éste es promovido y adecuadamente instituido en la empresa, los funcionarios se sienten más

identificados con la entidad, lo cual se refleja en una mayor calidad de los servicios y resultados ofrecidos por la empresa. Un inadecuado clima laboral, puede generar consecuencias en la calidad del agua para consumo humano, en el saneamiento y tratamiento de vertimientos, incluyendo la recolección, transporte, tratamiento y disposición final de aguas residuales, contaminación por lixiviados y residuos sólidos, actividades que traerían graves perjuicios en la salud de toda la comunidad, por lo tanto no se puede ignorar la importancia de este aspecto que influye en el capital humano que labora en la empresa “ESPO S.A”, sin desconocer que la empresa debe contribuir con la responsabilidad social hacia el cumplimiento de los fines y competencias esenciales del Estado.

En vista de lo anterior se planteó la necesidad de proponer una estrategia de mejoramiento del clima organizacional. Como parte del proceso, realizando una medición del clima organizacional a fin de obtener información relevante y real sobre la percepción de los empleados de su lugar de trabajo. Con los resultados obtenidos, la empresa debe tomar decisiones pertinentes que contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad de sus servicios, tomando como base una propuesta de mejora para fortalecer las debilidades del clima organizacional.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de la Empresa de Servicios Públicos de Ocaña “ESPO S.A”?

1.3 Objetivo

1.3.1 General. Plantear la propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Empresa de Servicios Públicos de Ocaña “ESPO S.A”

1.3.2 Específicos. Analizar las percepciones de los trabajadores y los aspectos de motivación laboral a fin de determinar la situación actual del clima organizacional de la Empresa de Servicios Públicos de Ocaña “ESPO S.A”

Identificar las debilidades del clima organizacional de la Empresa de Servicios Públicos de Ocaña “ESPO S.A” para establecer los puntos de mejora pertinentes.

Proponer estrategias para diseñar el plan de mejoramiento del clima organizacional con base en los resultados del diagnóstico.

1.4 Justificación

Toda empresa independiente de su actividad económica debe actualizarse con herramientas modernas que incentiven y motiven a su personal, por tal razón la Empresa de Servicios Públicos de Ocaña “ESPO S.A”, debe buscar, adecuar e implementar los instrumentos y programas que se conviertan en una guía para el mejoramiento laboral y motivacional de sus funcionarios.

El clima organizacional se compone de aspectos tales como la remuneración económica, estilo de dirección, comunicación, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, filosofía institucional, empoderamiento, trabajo en equipo, disponibilidad de recursos, estabilidad, entre otros, si se realiza una combinación adecuada de estos factores, existirá una mejor interacción entre directivos y subalternos, así como entre propios compañeros, lo cual redundara en beneficio tanto de la empresa como de la propia comunidad. De esta manera se puede decir que el clima organizacional es un factor que influye en el proceso de prestación del servicio se acueducto, alcantarillado y aseo que se presta en la ciudad de Ocaña.

La Empresa de Servicios Públicos de Ocaña “ESPO S.A”, no es ajena a la problemática que se ve hoy en día en grupos de trabajo donde se presenta falencias en el clima laboral tales como la falta de sentido de pertenencia, desobediencia al orden jerárquico, desmotivación por sus labores, malas relaciones entre los empleados e incremento de rumores, motivo por el cual se requiere realizar un diagnóstico a través de encuestas al recurso humano, para poder determinar el clima laboral que predomina en la organización.

El clima organizacional, que media entre la estructura organizacional y el comportamiento del trabajador, se puede intervenir para mejorar la calidad de los servicios que ofrece la empresa, la atención a los clientes externos e internos. Por ello, esta investigación representa una oportunidad para conocer e intervenir aquellos factores que determinan la motivación y el comportamiento laboral de la Empresa de Servicios Públicos de Ocaña “ESPO S.A”

El clima organizacional es uno de los temas que deben ser evaluados periódicamente en una empresa, a fin de conocer las percepciones de los trabajadores y establecer las influencias del ambiente en el desempeño laboral haciendo más efectivo sus actividades diarias.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Conceptual. En cuanto a su nivel de contenido, este trabajo comprende la siguiente conceptualización: Clima Organizacional, Comportamiento Organizacional, Conflictos, Confrontación, Desafío, Desarrollo Organizacional, Diagnostico, DOFA, Evaluar, Factores Físicos del Ambiente, Indicadores de Gestión, Participación, Planificación, Satisfacción en el Trabajo y Retroalimentación.

1.5.2 Operativa. El presente proyecto servirá de guía para la realización del estudio, sin embargo es posible que se presenten ciertos inconvenientes, tales como la complejidad para acceder a cierta información o la misma disponibilidad de los funcionarios, razón por la cual se harán diversos intentos para lograr la consecución de dichos datos o la motivación del personal.

1.5.3 Temporal. Para la realización del trabajo se contara con un tiempo de ocho (08) semanas, de acuerdo con el cronograma de actividades.

1.5.4 Geográfica. El proyecto se realizara en la ciudad de Ocaña N.S.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

De acuerdo con Paulin (2009):

La historia del ambiente laboral tiene sus raíces en la administración. Se tomaron en cuenta las necesidades específicas de los trabajadores, comenzando a crear una mayor satisfacción y productividad. Esto se creyó dado a los estudios que efectuó Hawthorne, en dónde cada vez que aumentaba la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; bajaron la intensidad de la luz y la productividad siguió subiendo, en conclusión los trabajadores se sentían importantes ya que estaban siendo observados. Pero esta creencia ha sido crítica por carecer rigor científico, a pesar de resultar verídica.

Las relaciones humanas se basaban en la existencia de un vínculo importante entre las labores administrativas, el estado de ánimo y la productividad. Los trabajadores llevaban diversas necesidades sociales al trabajo y de ellas dependían en gran medida su productividad.

Se decía que de acuerdo al ambiente, la productividad era diferente. Aquí se desarrolla la Teoría X y Y de McGregor en dónde habla cosas pesimistas de los trabajadores X y la otra optimista Y. (p.1)

2.1.1 Antecedentes a nivel mundial. Los estudios y trabajos realizados a nivel mundial son una base fundamental en la elaboración del proyecto y así establecer el marco referencial, actividad que nos permite realizar el estudio del clima organizacional de la Empresa de Servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A.”

Algunos teóricos e investigadores de la administración dispusieron sus conocimientos para estudiar un fenómeno al que denominaron atmósfera psicológica y que hoy se conoce ampliamente como: clima organizacional.

Los primeros estudios sobre clima organizacional, se iniciaron en la década del 40 del siglo XX, los cuales fueron desarrollados por Kurt Lewin quien acuñó el fenómeno como: atmósfera psicológica. La misma sería una realidad empírica, medible y modificable, donde la organización sería vista no solo desde un enfoque humanista sino sistémico.... Afirma Sosa (2004) que se piensa en la sensibilización de las organizaciones complejas, realizando investigaciones en las que la retroalimentación tanto en el campo investigativo como el aplicado es de gran importancia (p.15).

En la búsqueda de información virtual, documental e investigativa, a nivel mundial se identificaron los siguientes trabajos:

Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. Salgado, Remeseiro e Iglesias (1986) afirman:

El presente artículo hace parte de la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, y hace referencia a una investigación realizada en Oviedo – España la cual estudia la relación entre Clima y Satisfacción en una PYME, la muestra estuvo compuesta por 17 hombres, empleados de primer nivel de una empresa comercializadora de automóviles, con edad promedio de 30 años y antigüedad de 4 años, los resultados muestran que la satisfacción y el clima son dos variables independientes entre sí, aunque el factor de relaciones interpersonales de la medida de Clima correlaciona positivamente con todas las dimensiones de satisfacción. (p.2)

El desempeño docente y clima organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua”1995. Nieves (1987) plantea:

Este artículo hace un análisis sobre la Investigación desempeño docente y Clima Organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi" de Maracay, Estado Aragua la cual

establece la relación existente entre el Desempeño Docente y el Clima Organizacional, la muestra fue conformada por quince profesores, miembros del Consejo Técnico Asesor, veinte profesores y sesenta alumnos. La percepción de los alumnos permitió establecer que en la medida en que mejore el docente en su rol como orientador, se incrementará la percepción altamente favorable que éstos tienen del Clima Organizacional éste no se modificará de manera alguna en función del desempeño docente en actividades extra cátedra. (p.2)

Influencia de la gestión universitaria en el Clima Organizacional: un estudio comparativo

de tres universidades. Sánchez (2005) a firma:

La investigación estudia la correlación existente entre la gestión universitaria, Clima y el comportamiento organizacional, identificando como las universidades responden a la interferencia al Ambiente Organizacional: Universidad Nacional del Centro del Perú, la Universidad Peruana Los Andes, Universidad Continental de Ciencias e Ingeniería ubicadas en el Departamento de Junín, en la Provincia de Huancayo. En conclusión el estudio reporta que en las universidades existen correlaciones entre la gestión universitaria, el clima y el comportamiento organizacional, dentro del cual realizan su trabajo, la medición indica que los niveles son aceptables, se percibe de manera favorable la motivación.

Cultura Organizacional en el área administrativa de una institución privada de educación

superior en Zacatecas - México. Contreras (2005) afirma:

El artículo hace referencia a la importancia de la Cultura Organizacional para el logro de los objetivos de una institución; En enero de 2006, se realizó una investigación sobre la Cultura Organizacional en una institución privada de educación superior en la ciudad de Zacatecas, México, la cual tenía como objetivo describir la Cultura Organizacional que presenta actualmente el área administrativa de dicha institución, se encuestaron trabajadores distribuidos en 15 departamentos, como resultados se obtuvo describir la institución como una organización con una cultura fuerte-funcional se encontró que hay que mejorar la comunicación interna estableciendo canales formales de comunicación, asimismo puede resultar útil la participación de los empleados en la toma de decisiones, buscar fortalecer la confianza y cooperación entre todos los departamentos que lo conforman. (p.2)

Clima Organizacional y estrés en una unidad de alto riesgo. Forero, Rincón y Velandia

(2008) establecen:

Este trabajo hace referencia a un estudio realizado en España, el cual tiene como objetivo conocer y medir el Clima Organizacional y el estrés percibido por los profesionales que trabajan en el Servicio de Urgencias del Hospital de Cabueñes de Gijón, determinando los factores que los definen. Se estudió el perfil del profesional, mujer de 36 años, médico, casada, con contrato fijo, con experiencia laboral de 11 años y de 5 en el Servicio de Urgencias y que trabaja a tres turnos, se encontraron relaciones significativas entre el clima organizacional, la personalidad y el estrés, se llega a la conclusión que deberían introducirse modificaciones en la dinámica de la organización y en la estrategia empresarial, por parte de los equipos de dirección y de los responsables de recursos humanos.

Motivación Laboral y Clima Organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). Segredo (2013) a firma:

El presente artículo, producto de una investigación realizada en el sector de las telecomunicaciones en Bogotá, se orienta a describir y comparar los factores motivacionales y su relación con el clima organizacional, en empleados de una empresa pública y una privada; el análisis de resultados se realizó con base en un comparativo general de promedios de los diferentes factores motivacionales y de las dimensiones del clima laboral en relación con algunas variables demográficas que sirvieron de punto de comparación, contraste o afinidad para describir y analizar la motivación laboral y el clima organizacional de las dos empresas. Como conclusión no existen diferencias significativas en cuanto al clima y la motivación laboral entre los empleados de una empresa pública y una privada en el sector de las telecomunicaciones las diferencias pueden ser en lo cultural, legal y jurídico. (p.39)

2.1.2 Antecedentes a nivel nacional. En los últimos años, se ha abordado el estudio de clima organizacional en diferentes contextos, utilizando los diversos instrumentos que se encuentran en el medio, las cuales hacen un análisis específico entre la relación e incidencia del clima organizacional con la satisfacción laboral y la percepción de calidad de vida para el

desempeño laboral y posteriormente la relación del clima con el servicio al cliente y otras investigaciones se relacionan con el mejoramiento del clima organizacional de la empresa.

El objetivo de estas investigaciones es conocer o medir la percepción o interpretación que los trabajadores hacen acerca del ambiente laboral interno de la organización buscando mejorar las relaciones laborales, la comunicación, el sentido de pertenencia con el fin de aumentar la productividad y mejorar el servicio al cliente, la producción y desarrollo en el ámbito del Clima Organizacional. Entre estos estudios se pueden encontrar los siguientes:

La Incidencia del Clima Organizacional en el desempeño de los funcionarios de una entidad pública. Martínez y Genara, (1997) afirman:

El estudio logro establecer el grado de incidencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios de la entidad objeto de estudio; para esto los investigadores caracterizaron la posible relación entre los factores contemplados en el desempeño laboral, tanto a nivel directivo como profesional administrativo, en términos de correlación y diferencias significativas y establecer la relación de los factores de clima organizacional con las variables de desempeño. (p.56)

El Clima Organizacional en el proceso de reestructuración laboral British Petroleum Exploration Colombia, CPF Cusiana. León, (1998) determinan:

La investigación identifica y caracteriza el Clima Organizacional en el proceso de reestructuración laboral implementado durante 1997 – 1998. Como conclusión, la autora afirma que el Clima Organizacional de la empresa se caracteriza por la desmotivación del empleado a causa de los procesos de reestructuración, del recorte de presupuesto y del cambio de empleados a otras instalaciones. Argumentan que las necesidades son cubiertas por la empresa a nivel de alimentación, vivienda, seguridad, protección, manejo de riesgos, respeto, reconocimiento, derecho a intervenir en actividades como el foro de empleados dentro de las instalaciones de B.P. (p.35)

Medición del Clima Organizacional en el Instituto Nacional de Vías. Aranguren y Novoa,

(2001) afirman:

La investigación tuvo como objetivo realizar la medición del Clima Organizacional al personal seleccionado en el Instituto Nacional de Vías de Bogotá para conocer los factores que inciden en el rendimiento y la eficiencia del recurso humano. Como conclusión, los autores afirman que el Clima es parte del ambiente laboral sobre el que se deben aplicar las acciones de los directivos interesados en mejorar la efectividad de la empresa. Para Lograr un Clima Organizacional positivo, no es suficiente la gestión de los directivos, se requiere la participación, la disposición y el esfuerzo de todos los servidores públicos de la empresa. (p.48)

Propuesta de cambio para mejorar el Clima Organizacional en la empresa Conexel Bulevar

Ltda. Buendía (2003) manifiesta:

La finalidad de esta investigación fue la de identificar qué factores afectan negativamente el Clima Organizacional de la empresa, y proponer un modelo adecuado para la mejor administración de éste. En este estudio se destaca la importancia del ambiente de trabajo como actor determinante de la eficacia y eficiencia del personal, lo cual permitió la reflexión de la gerencia de la empresa sobre los beneficios de crear y mantener un equilibrio en el Clima Organizacional donde puedan interactuar los grupos que la integran de manera armonizada y comprometidos con los mismos ideales. (p.43)

Análisis de clima organizacional y su incidencia en el servicio al cliente en la empresa

HEISOHN Asociados. Forero & Valero, (2003) a firman:

El objetivo de la investigación fue Analizar la forma en que incide el Clima Organizacional de Heisohn Asociados en sus clientes internos, con el fin de desarrollar una estrategia de servicio a los clientes externos. Como conclusión, el autor afirma que existe reconocimiento de la empresa hacia la importancia de sus empleados, considerados como el motor empresarial y un factor clave de éxito. Es importante un adecuado clima, y que las personas que laboran en esta se sientan parte de ella, lo importante del clima organizacional es lograr una coordinación entre los cliente externos y los clientes internos de la compañía. (p.68)

Descripción de la Cultura Corporativa y Clima Organizacional en una empresa

importadora y comercializadora colombiana. Mesa y Pardo (2003) afirman:

El objetivo de la investigación fue Describir la cultura corporativa y el Clima Organizacional de la empresa Waked Internacional de Colombia Ltda. En un momento específico (año 2002) como aporte al mejoramiento de la organización. Esta investigación buscó contribuir al desarrollo y mejoramiento de la empresa con base al estudio de la cultura organizacional para el logro de los objetivos empresariales. Como resultados las autoras afirman que existe ayuda y cooperación entre los empleados, las personas antiguas conocen los objetivos de la empresa, la participación y relaciones interpersonales son buenas, gracias a las actividades que organiza la empresa dentro y fuera del horario de trabajo. En cuanto a motivación el empleado de Waked se siente satisfecho con su trabajo y con la empresa. (p.43)

Clima Organizacional y su Incidencia en la Calidad de los Servicios Públicos. Según

Bastidas et. al, (2004):

El artículo es el resultado de una investigación de los principales componentes del clima organizacional donde se identifican y analizan los factores administrativos internos directamente relacionados con los empleados y directivos, así como las opiniones de los usuarios de las empresas; el estudio se realizó con base en encuestas y entrevistas cuyos resultados reflejan la situación actual de las empresas objeto de estudio desde tres ópticas diferentes: usuarios, empleados de las empresas y directivos de las mismas. El éxito de una empresa depende de la manera como sus empleados la asumen, es decir, como perciben el clima organizacional de la misma, esto considerando que el clima organizacional es “la percepción de un grupo de personas que forman parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral”. (p. 47)

Estudio de Clima Organizacional de una Empresa del Sector Automotriz. Segovia y

Solórzano (2004) a firman:

En esta investigación se identificaron las percepciones compartidas de los empleados de una empresa del sector automotriz para determinar cuantitativamente cuáles son las variables que están afectando el Clima Laboral y a partir de los resultados tener bases más claras para generar cambios positivos. Los autores afirman que Los trabajadores

de una empresa sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Se ha señalado que las personas tienden a buscar un empleo que represente un desafío o que sea intrínsecamente satisfactorio. Los empleados buscan la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito, quieren ser reconocidos en su valor como individuos y sentir que la empresa se preocupa por sus necesidades y problemas. (p.58)

Estudio de Clima Organizacional en los puntos de servicio directos de Servientrega en Bogotá. Gálvez (2004) manifiestan:

La pretensión de la investigación fue realizar un estudio de Clima Organizacional y así plantear propuestas que sean atractivas para la empresa y crear planes de mejoramiento con el fin de brindar una mejor calidad en el ambiente laboral en el que se desenvuelven los colaboradores de los puntos de servicio directos de Servientrega S.A en Bogotá. Como resultado, los autores evidencian que la motivación que reciben los trabajadores es poco apropiada; de acuerdo al análisis general, los factores con más baja calificación fueron la motivación y el reconocimiento del desempeño. (p.59)

El plan de mejoramiento del Clima Organizacional para la compañía Edospina S.A. en Bogotá, para el año 2005. Según Romero y Piñeros (2005):

La pretensión de este estudio fue hacer una medición del Clima Organizacional y proponer estrategias de mejora atendiendo la solicitud y el interés que expresa la dirección de la empresa. La propuesta pretende concienciar sobre los beneficios de crear y mantener un Clima Organizacional adecuado, cambiar actitudes frente a las necesidades del personal y ser una contribución al mejoramiento continuo de las organizaciones a través del aporte de conocimiento al entorno empresarial. (p.45)

Medición del cambio en el Clima Organizacional con la privatización. Caso: EMGESA S.A ESP. Alfonso (2006) afirma:

La investigación tuvo como objetivo general elaborar una medición y análisis del cambio del Clima Organizacional de EMGESA S.A ESP para determinar las consecuencias de la privatización, debilidades y fortalezas que se encuentren actualmente

con respecto a la anterior empresa de energía de Bogotá, comparando los estudios realizados antes y después de la privatización. Como conclusión, la autora afirma que la privatización de la empresa de Energía de Bogotá se ha revelado como exitosa ya que causa un efecto positivo sobre los trabajadores al obtener más utilidades, invertir más en capacitación, seguridad industrial, incremento y homologación de salarios, entre otros beneficios. (p.45)

Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dependencia General SIEMENS. Antolinez y Gonzales (2006) manifiestan:

La investigación hace un diagnóstico del Clima Organizacional con el fin de conocer la percepción de los trabajadores sobre el ambiente laboral y proponer alternativas de mejoramiento. Según las autoras, la importancia de esta investigación radica en la profundización de un tema que debe atenderse en todo tipo de organizaciones y su alcance va hasta todas aquellas organizaciones que presentan falencias similares a las detectadas y diagnosticadas. (p.56)

El Diagnóstico social estratégico del Clima Organizacional de los trabajadores de Merque fácil filial de Carulla & Cía. S.A. Escobar y Sánchez (1996) afirman:

La investigación pretendió construir un diagnóstico estratégico de Clima Organizacional de los supermercados Merque fácil filial de Carulla & CIA S.A. La investigación concluye haciendo uso de la planeación estratégica y dentro de ella el análisis de la situación en términos de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas encontradas dentro del Clima Organizacional de la compañía, las cuales se sustentan a partir de datos estadísticos representadas a través de tablas y gráficas. (p.67)

El clima organizacional y la evaluación de desempeño de la línea de producción de SUIZO S.A. Pérez y Suarez (2006) afirman:

La investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre los factores críticos del Clima Organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la línea de producción en una empresa como Suizo S.A y así proponer una estrategia de mejoramiento organizacional. Para el cumplimiento de este objetivo, los autores identificaron los factores

críticos del Clima Organizacional, identificaron los factores críticos de la evaluación de desempeño los trabajadores, establecieron las relaciones existentes entre Clima Organizacional y evaluación de desempeño y por último, propusieron una estrategia de mejoramiento organizacional la cual ayudo a potencializar el desempeño laboral de los trabajadores. (p.57)

2.1.3 Antecedentes a nivel local. Los estudios sobre el clima organizacional a nivel regional se vienen realizando básicamente como proyectos de grado, cumpliendo con el objetivo de la universidad, de proyectarse al servicio de la comunidad y en especial de los trabajadores y empresas dela región.

Mejoramiento del Clima Organizacional y Favorecimiento de la Imagen Institucional “IMDER”, a través del Diseño de una Estrategia Institucional. Espinel (2014) determina:

El presente informe fue desarrollado en el Instituto Municipal de Deporte y Recreación de Ocaña IMDER, el cual contó con unos objetivos que fueron planteados y aprobados de la siguiente manera: Identificar los procesos del IMDER Ocaña, mediante la realización de un diagnóstico situacional. Fortalecer los procesos de comunicación del IMDER, por medio de un plan estratégico y el restablecimiento de su estructura organizacional. Optimizar los canales y el flujo de información y la vinculación con la comunidad, utilizando el diseño de una estrategia comunicacional. (p.56)

Estrategias comunicativas para la promoción de la imagen y el clima organizacional de la unidad técnica ambiental (UTA) Ocaña. Conde (2014) afirma:

Permite fortalecer e implementar estrategias comunicativas que ayudan a mejorar el flujo de información de la UTA. El trabajo está soportado por una serie de actividades que se realizaron dentro de un plan de trabajo a desarrollar en un periodo determinado de cuatro meses; iniciando con un diagnostico situacional de la imagen y el clima organizacional, que permitió identificar algunas falencias de la entidad. (p.56)

Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de Mejoramiento para la empresa viva

salud I.P.S de la ciudad de Ocaña. Carrascal y Navarro (2015) manifiestan:

Las aportaciones de este trabajo dan inicio a lo que constituirá un mecanismo de medición periódica del clima organizacional, formando parte del capital estructural de la IPS. Estos resultados unido al hecho que la organización incluya en su misión el mejoramiento continuo de sus recursos humanos, es un hito que pone de manifiesto la necesidad de actualización y formación de sus estructuras de dirección, de teoría y habilidades prácticas necesarias para la dirección exitosa de los recursos humanos. (p.75)

2.2. Marco conceptual

En la actualidad el Clima Organizacional es un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo para alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

2.2.1 Clima organizacional. Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan. Por lo tanto existe una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de este término en las organizaciones.

Según Brunet 1987, el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento.

Escuela de la Gestalt: este enfoque se basó en la percepción del individuo (el todo diferente a la suma de sus partes).

Principios Básicos: Hacen referencia a captar el orden de las cosas y como estas existen en el mundo y a crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento.

Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado. Se plantea entonces que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción.

Escuela Funcionalista: según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, así un empleado interactúa con su medio laboral y participa en la determinación del clima de este.

Estas dos escuelas, cuando se aplican al estudio del Clima Organizacional adoptan en común un elemento de base que no es más que el nivel de homeostasis, es decir, el equilibrio que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. (p. 98)

Brow y Moberg (1990) manifiestan que “El clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta”. (p.23)

No existe un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, se ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, estos definen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.

El segundo enfoque es el subjetivo, donde definen el clima como: La opinión que el empleado se forma de la organización.

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, para este enfoque la definición de clima hace referencia a que son "los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada". (Dessler, 1991, p.89)

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que "el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan". (Dessler, 1991, p. 354)

Según Hall (1996), "El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado". (p.34)

De forma concreta, para Robbins, (1998) afirma:

El Clima Organizacional es un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño del colaborador. Para este autor el Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen, incluye además el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras. (p.67)

El Clima Organizacional, de acuerdo a Goncálves, (2000) afirma “Es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)”. (p.56)

Chiavenato, (2001), indica que: “el concepto de motivación, aplicándolo en el nivel individual, es el equivalente al concepto de clima organizacional en el nivel organizacional”. (p.98)

2.2.1.1 Generalidades del clima organizacional. Se dice que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Katz, (1970) lo define:

Como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, en especial de aquellas que tienen autoridad, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. (p. 63)

Por otra parte Katz, (1970) afirma:

El Clima organizacional también está ampliamente determinado por los comportamientos de las personas de mando, de todos los niveles, debemos asumir que las actuaciones de los jefes modulan el clima de los equipos de trabajo y también de la empresa. Por consecuencia, si el jefe da un trato despectivo, agresivo, poco participativo a sus colaboradores deberán esperarse de su equipo respuestas poco comprometidas, defensivas, tal vez agresivas. Si el jefe miente delante de sus colaboradores, promete cosas que no cumple, oculta o roba sus méritos, no podrán esperarse respuestas de cooperación, disposición al esfuerzo y, mucho menos lealtad hacia él hacia el trabajo y la empresa.

Es frecuente observar directores de un equipo de trabajo preocupados permanentemente por el control, delegan poco porque no confían, dan instrucciones precisas sobre todo lo que se debe hacer, centralizan las decisiones; estas personas no pueden esperar de sus colaboradores imaginación, creatividad o iniciativa y menos entusiasmo o compromiso con el trabajo. (p.63)

2.2.1.2 Características del clima organizacional. De acuerdo al análisis Bustos, (2002):

El comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización; de ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (p.276)

Para este autor el Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que resalta que el Clima se refiere a las características del ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas, estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve, el Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa y el Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las características propias del concepto de clima. Zuluaga, M., Giraldo, G. (2001) afirma:

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección. (p.5)

De igual forma, Castro, (2004) menciona:

Que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, y otros.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, y otros.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). (p. 2)

2.2.1.3 Funciones del clima organizacional. A continuación se presenta las funciones del clima organizacional las cuales son planteadas por Castro, (2004):

Desvinculación. Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

Obstaculización. Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.

Esprit. Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo.

Intimidad. Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales.

Alejamiento. Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

Énfasis en la producción. Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha, sensible a la retroalimentación.

Empuje. Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración. Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

Estructura. Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

Responsabilidad. El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.

Recompensa. El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

Riesgo. El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

Cordialidad. El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Apoyo. La ayuda percibida de los gerentes del grupo; énfasis en el apoyo mutuo.

Normas. La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto. El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes

opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

Identidad. El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

Conflicto e inconsecuencia. El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

Formalización. El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

Adecuación de la planeación. El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

Selección basada en capacidad y desempeño. El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

Tolerancia a los errores. El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. (p.135-156)

2.2.1.4 Importancia de analizar y diagnosticar el clima organizacional. La importancia de la medición en el clima organizacional. Rojas (2013) afirma:

La evaluación del clima organizacional le permite conocer como es percibida la empresa por sus trabajadores; logrando identificar las fortalezas o aspectos bien valorados de la cultura organizacional, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Con lo anterior tendrá las bases para determinar pautas y estrategias para tomar acciones correctiva y/o preventivas y para la creación de planes o propuestas que favorezcan el ambiente laboral en todas sus categorías.

La evaluación del clima organizacional le permite a su empresa:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Brindar las bases para la planeación e intervención orientadas hacia el mejoramiento de la calidad de vida, la productividad del trabajo, la armonía en las relaciones interpersonales y el desarrollo de la eficiencia de la organización a corto, mediano o largo plazo.
- Realizar seguimiento oportuno al desarrollo de la organización y prever los problemas antes que generen consecuencias que afecten la productividad o el ambiente laboral.

La medición del clima organizacional, es una herramienta vital en la gestión del Talento Humano, sin embargo requiere que se lleve a cabo de manera Asertiva, Objetiva y con un Enfoque Constructivo, para lograr el Mejoramiento a partir de sus hallazgos.

Algunas claves a tener en cuenta para el éxito de este proceso son:

- El éxito de la medición de clima organización en la empresa, está íntimamente relacionada con la postura abierta ante la crítica y expresión de necesidades de mejoramiento, escuchando las inquietudes de los colaboradores con un ánimo constructivo.
- Es fundamental evitar identificar de manera personal las opiniones de los colaboradores, así como cualquier expresión de molestia por aquellas críticas expresadas.
- La información de las opiniones de cada trabajador, debe ser tratada de manera confidencial y anónima, evitando que se conviertan en comentarios “de pasillo” que afecten la confianza en el personal.
- Es importante realizar la retroalimentación de Resultados al final del proceso, dando a conocer a los trabajadores los hallazgos más relevantes, así como las acciones de mejora que se implementaran.
- Las pautas anteriores le brindaran la confianza al personal sobre la transparencia y utilidad de esta actividad y favorecen su disponibilidad y credibilidad hacia futuras mediciones. (p.2)

La buena calidad de vida de los trabajadores es otra preocupación común en las empresas que cuentan con un buen clima laboral. Los beneficios adicionales que las empresas con un clima organizacional bueno pueden ofrecer a sus empleados van desde seguros de vida, accidentes e invalidez, seguros complementarios de salud, seguros dentales, canastas de productos de las

compañías, bonos de matrimonios, nacimientos, escolaridad, préstamos de emergencias, bonos para el pago de gimnasios, bonos de desempeño, becas para estudios superiores, hasta sesiones y actividades culturales. Indica que se debe consignar que los beneficios deben ser dirigidos a la estabilidad, protección y bienestar familiar de las personas que conforman la organización, lo que está ligado con crear empresas socialmente responsables.

Se puede decir según Duran (2005) que:

No solamente la realización de la medición del clima laboral de la empresa logrará que el clima se mejore automáticamente. Las intervenciones que se realicen posteriormente a la medición del clima son las que influirán en el estado de ánimo de la organización. En relación a este tema, resulta conveniente aclarar el concepto de satisfacción laboral, a fin de no confundirlo con el concepto de clima laboral. (p.59)

Una medida rápida para el diagnóstico de clima, puede ser a través de las tasas de ausentismo y rotación. Arias (1991) afirma:

En efecto una alta rotación y niveles altos de ausentismo son indicadores de un mal clima. Sin embargo, estos indicadores deben ser utilizados como una primera aproximación, como instrumento que permitirá elaborar la hipótesis de que el clima es deficiente, pero no deberá servir para una conclusión definitiva al respecto. Es posible realizar un diagnóstico a través de cuestionarios estandarizados en que se pregunte a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a las variables señaladas. (p.79)

2.2.2 Componentes del clima organizacional

2.2.2.1 Motivación. “El termino motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades

que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo” (Chiavenato, 1994, p.55).

“La palabra motivación deriva de la palabra latina *movere*, que significa (Mover). La motivación representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos.” (Ivancevich et.al, 2006, p.141).

Las empresas modernas son conscientes de la importancia de poseer una estructura cualificada y con un alto grado de interés y motivación. Se entiende por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral estar motivado supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente. Como factores determinantes de la motivación se encuentran entre otros los que se mencionan a continuación:

2.2.2.2 Necesidades. El principal autor que maneja el tema de necesidades es Abraham Maslow quien afirma que estas forman parte de una jerarquía. Maslow concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Chiavenato (1994) afirma:

De acuerdo con esto, la jerarquía de necesidades humanas se clasifica y se definen así:

- a) Necesidades fisiológicas: medio ambiente (aire, temperatura), alimentación.
- b) Necesidades de seguridad: protección contra el peligro.

- c) Necesidades sociales: amistad, relaciones interpersonales, pertenencia a grupos.
- d) Necesidades de estima: reconocimiento, auto respeto
- e) Necesidades de autorrealización: realización del potencial, utilización plena del talento individual.

Para la investigación se toma el planteamiento formulado por Maslow, analizando la satisfacción de las siguientes necesidades de los trabajadores en la empresa:

Seguridad: Se retoma la seguridad con el fin de conocer las condiciones que brinda la empresa para la satisfacción de esta necesidad en el lugar de trabajo.

Sociales: Se identifican las relaciones sociales como el compañerismo, la amistad, pertenencia a grupos internos de la empresa.

Estima: Esta se determina por el autorrespeto y el reconocimiento con el que se siente cada trabajador (a) y supervisor (a) dentro de la empresa y ante sus compañeros de trabajo.

Autorrealización: La autorrealización se determina como la realización personal de trabajadores (as) y supervisores (as) en el desempeño de sus labores, lo que permite alcanzar la autoestima.

Capacitación. La capacitación es considerada como un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento planeado y sistemático mediante el cual el personal no administrativo adquiere conocimientos y habilidades técnicas necesarios para acrecentar la eficacia en el logro de las metas organizacionales. (p.52- 61)

Las organizaciones diariamente se enfrentan al problema de integrar de modo eficaz y eficiente a los empleados con su ambiente laboral. Sikula y Mckenna, (1989) afirma:

Tanto los trabajadores como los supervisores deben tener las habilidades y conocimientos necesarios para realizar sus labores de manera eficaz.

La importancia de la capacitación de los empleados, está en asegurar que los recursos humanos de la empresa tengan y continúen teniendo las habilidades requeridas para realizar el trabajo que se les asigne. Las razones por las cuales la empresa debe contar con programas de capacitación y desarrollo se refieren a:

- 1) Productividad,
- 2) Calidad,
- 3) Planeación de los recursos humanos,

- 4) Moral,
- 5) Prestaciones indirectas,
- 6) salud y seguridad,
- 7) Prevención de la obsolescencia,
- 8) Desarrollo personal. (p.502)

Para que se dé el proceso de capacitación se determinan dos dimensiones a saber, que según, Chiavenato (1994) son:

Necesidad de capacitación. Entendida como el análisis de los trabajadores (as) y supervisores (as) de la empresa para identificar qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades deben adquirir y que modificaciones debe hacer si quiere contribuir satisfactoriamente a los objetivos organizacionales.

Eficacia de la capacitación. Está determinada por la satisfacción de la necesidad de la capacitación y la toma de conciencia de los trabajadores (as) y supervisores (as) frente beneficios organizacionales y personales que se logran mediante un buen desempeño de las labores en la empresa.

Incentivos. Los incentivos son entendidos como los “pagos” (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.) que hace la organización a sus trabajadores; cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, es decir, que varía de un individuo a otro, haciéndolo útil para unos e inútiles para otros.

Los incentivos que se estudiaran en los trabajadores son:

Beneficios sociales: Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Pueden financiarse, parcial o totalmente por la empresa.

Estos beneficios están representados en bonificaciones, descansos, restaurante, transporte, recreación y actividades comunitarias. (p.342)

2.2.3 Liderazgo. Se entiende como liderazgo el “proceso de desarrollar ideas, y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos.” (Hellriegel y Slocum, 1999, p. 171).

2.2.3.1 Cualidades del líder. “Durante un tiempo, el reconocimiento de los líderes potenciales se basó en el concepto de que existían determinadas características que debía poseer un buen líder. Es razonable suponer que los individuos que poseen capacidad para guiar a otros hacia el logro organizacional, una sana interacción personal y que también tienen capacidad de adaptarse a las situaciones, poseen ciertos atributos útiles para desempeñar la función de un líder.” (Harris, 1995, p. 195).

Según Harris (1995), la lista de atributos útiles (aunque no absolutamente requeridos) de un líder incluye su disposición para asumir la responsabilidad en el logro, la capacidad para ser perceptivo y empático, para ser objetivo, para determinar la prioridad adecuada de los deberes y actividades, y la capacidad para comunicarse con los demás.

De los anteriores atributos, se adecuan para la investigación los siguientes:

Disposición para asumir responsabilidad: El trabajador (a) y /o supervisor(a) acepta las responsabilidades adquiridas y asume los posibles riesgos o fracasos de la misma

Capacidad para ser perceptivo: Los trabajadores observa, percibe y descubre en sí mismo y en sus compañeros los aciertos, debilidades y metas propuestas en el desempeño de su labor.

Capacidad para comunicar: El trabajador (a) y /o supervisor(a) observa, transmite de manera adecuada. Esto se traduce en una comunicación asertiva entre compañeros, con superiores y/o con subalternos. (p.195)

2.2.3.2 Estilos de liderazgo. "Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que

superiores y compañeros acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de los mismos.” (Harris, 1995, p. 198).

Según Harris (1995), para efectos de la investigación, el liderazgo comprende los siguientes estilos:

Autócrata: El líder autócrata asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a sus compañeros y/o subalternos. Puede creer que solamente él es competente y capaz en la toma de decisiones importantes, considerando a los demás incapaces de realizar labores y tomar decisiones.

Participativo: El líder participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. Es quien consulta y cultiva las ideas y opiniones de sus compañeros y/o subalternos para tomar decisiones de interés común y hacer que estas sean cada vez más útiles. Así mismo, incrementa la capacidad de autocontrol y responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos.

Rienda suelta: Este estilo de líder espera que sus compañeros y/o subalternos realicen su trabajo con autoridad propia, asumiendo la responsabilidad desde su propia motivación, guía y control. Proporciona muy poco contacto y apoyo a sus compañeros y/o subalternos. Para que este estilo de liderazgo sea satisfactorio, los trabajadores deben ser altamente calificados y capaces de realizar sus labores eficazmente. (p. 198)

2.2.3.3 Teoría del Liderazgo. Al iniciarse el siglo XX prevalecía la idea de que los líderes nacen no se hacen. Se creía que las personas que sobresalían poseían rasgos innatos que las predestinaban para ser líderes triunfantes. Kreitner, M y Taylor, G, (1989) afirma:

Un rasgo de líder es una característica física o de la personalidad que puede servir para diferenciar a los líderes de sus seguidores.

Esta teoría identifica cinco rasgos que tienden a establecer una diferencia entre los líderes y el tipo de medio del seguidor:

1. La inteligencia
2. La dominación
3. El auto confianza

4. El nivel de energía y de actividad
5. El conocimiento pertinente a la tarea. (p. 169)

2.2.4 Sentido de Pertenencia. El sentido de pertenencia se entiende como la aptitud de considerarse y de sentirse integrante de un grupo; en las organizaciones, también se puede identificar el sentido de pertenencia como la relación empresa empleado.

Esta relación se orienta hacia la realización de los objetivos individuales y organizacionales. Cuando estos dos objetivos convergen, se satisfacen mutuamente y existe responsabilidad social por parte de la organización, produce bienestar en los trabajadores, generando así sentido de pertenencia a la empresa. “Cuando el individuo proporciona habilidades, conocimientos, capacidades y destrezas, junto con una actitud positiva frente al aprendizaje y grado de desempeño, la empresa le asigna responsabilidades, las cuales se convierten en un reto y un mejoramiento continuo de su condición en la organización”. (Chiavenato, 1994, p. 84).

Relaciones de intercambio. Las relaciones de intercambio se traducen en la relación empresa – empleado, las cuales producen un equilibrio organizacional. “Toda organización puede considerarse en términos de grupos de personas, ocupadas en el intercambio de sus recursos con base en ciertas expectativas. Estos recursos se cambian constantemente y, sin duda, no se limitan solo a recursos materiales, ya que abarcan ideas, sentimientos, habilidades y valores.” (Chiavenato, 1994, p.80).

Dentro de las relaciones de intercambio se hace necesaria la identificación de los trabajadores con los objetivos y valores corporativos de la organización a la que pertenecen; esto

hace que su trabajo se realice con mayor agrado y así mismo se verán los alicientes por parte de la empresa.

Contribuciones. Las contribuciones son los aportes que cada trabajador hace a la empresa a la cual pertenece. Estos aportes se traducen en trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, elogios a la organización.

“Las contribuciones hechas por los diversos grupos de trabajadores constituyen la fuente en la cual la organización se supe y se alienta de los incentivos que ofrece a los trabajadores.” (Chiavenato, 1994, p.83).

2.2.5 Clima Organizacional. Se refiere a la percepción del ambiente interno entre los miembros de una empresa, y está estrechamente relacionado con su comportamiento.

2.2.6 Comportamiento Organizacional. Es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura, sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento a la organización.

2.2.7 Conflictos. “Es la percepción y forma en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan”. (Urdaneta. B, Orlando, 2001, p.142)

2.2.8 Confrontación. “El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva”. (Urdaneta. B, Orlando, 2001, p.143)

2.2.9 Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

2.2.10 Desarrollo organizacional. “Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficacia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento”. (Urdaneta. B, Orlando, 2001, p.146)

2.2.11 Diagnóstico. Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

2.2.12 DOFA. Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

2.2.13 Evaluar. Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y

espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.

2.2.14 Factores físicos del ambiente. Se refiere a las condiciones de los recursos materiales, es decir: humedad, iluminación, temperatura, aseo, orden, riesgos para la salud durante los desempeños, mantenimiento de herramientas, c tecnológicos, amplitud de área de trabajo, espacio compartido con otros integrantes de la organización, entre otros.

2.2.15 Indicadores de gestión. Un significado más exacto sobre indicadores de gestión es el dado por Jesús Mauricio Beltrán y lo define como “la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas por el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

2.2.16 Participación. “Se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas”. (Beltrán. J, 1998, p.45)

2.2.17 Planificación. Proceso racional y sistémico de prever, organizar y utilizar los recursos escasos para lograr objetivos y metas en un tiempo y espacio predeterminados.

2.2.18 Satisfacción en el trabajo. Puede ser definida como una “actitud general del individuo hacia su trabajo.

2.2.19 Retroalimentación. Se refiere a la información que se les da a los trabajadores sobre qué tan bien o que tan mal están desempeñando sus tareas. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore. (Borello, A. 2000. p. 32)

2.3 Marco legal

2.3.1 Decreto 515 de 2006. Por medio del cual se da cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Ley 1010 de 2006, a través de la cual se adoptaron medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo, establece:

Artículo 2°. Mecanismos y acciones de prevención. Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos, tanto en la Ley 1010 de 2006, como en el presente Decreto, constituirán actividades tendientes a generar una conciencia colectiva de convivencia en el clima organizacional que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral y el buen ambiente al interior de las organizaciones. Estos deben proteger la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de todos los servidores de la Institución, de acuerdo a un procedimiento interno, confidencial, conciliatorio y efectivo de acuerdo a lo ordenado en el numeral 1° del artículo 9° de la Ley 1010 de 2006, en desarrollo de estos propósitos las principales acciones son:

1. Proponer espacios para el diálogo, círculos de participación o grupos de similar naturaleza para la evaluación periódica de vida laboral, con el fin de promover coherencia operativa y armonía funcional que faciliten y fomenten el buen trato al interior de las organizaciones.
2. Diseñar y aplicar actividades con la participación de los funcionarios, a fin de:
 - Establecer mediante la construcción conjunta, valores y hábitos que promuevan vida laboral convivente.
 - Formular las recomendaciones constructivas a que hubiere lugar en relación con situaciones laborales que pudieren afectar el cumplimiento de tales valores y hábitos.

- Examinar en el seno del organismo interno que asuma las funciones de Conciliación para la Resolución de Conflictos de Acoso Laboral, y conforme con el procedimiento señalado en el presente Decreto, las conductas específicas que pudieren configurar acoso laboral u otros hostigamientos en la Entidad, que afecten la dignidad de las personas, señalando las recomendaciones correspondientes.

2.3.2. Código Sustantivo del Trabajo. Los decretos 2663 y 3743 de 1961 adoptados por la Ley 141 de 1961, establece del derecho individual del trabajo, en su título I Contrato Individual de Trabajo, Capítulo VII Sustitución de patronos.

Artículo 67. Definición. Se entiende por sustitución de patronos todo cambio de un patrono por otro, por cualquier causa, siempre que subsista la identidad de establecimiento, es decir, en cuanto éste no sufra variaciones esenciales en el giro de sus actividades o negocios.

Nota: En la sustitución patronal encontramos tres elementos cambio de patrono, continuidad de la empresa y continuidad del trabajador, entendemos entonces que no puede decirse que habiendo cambio de patrono y continuidad de la empresa podría no existiere continuidad del trabajador, si el contrato de trabajo continúa. La sustitución patronal en Colombia se establece con el Decreto 652 de 1935 según el artículo 27 del mismo "... se considerará como una misma empresa, la que haya conservado en sus líneas generales el mismo giro del negocio u ocupaciones con las variaciones naturales del progreso, ensanche o disminución, aun cuando hubiere cambiado de nombre, patrono o dueño".

Luego en el año de 1945 con la entrada en vigencia de la ley 6ª establece que la sola sustitución del patrono no extingue los contratos de trabajo. Posteriormente, el decreto 2127 de 1945 reglamentario de la Ley 6ª, definió la sustitución de patronos como "toda mutación del dominio sobre la empresa o negocio o de su régimen de administración sea por muerte del primitivo dueño, o por enajenación a cualquier título, o por transformación de la sociedad empresaria o por contrato de administración delegada o por otras causas análogas".

Artículo 68. Mantenimiento del contrato de trabajo. La sola sustitución de patronos no extingue, suspende ni modifica los contratos de trabajo existentes.

Artículo 69. Responsabilidad de los patronos. El antiguo y el nuevo patrono

responden solidariamente de las obligaciones que a la fecha de la sustitución sean exigibles a aquel, pero si el nuevo patrono las satisficiera, puede repetir contra el antiguo.

1. El nuevo patrono responde de las obligaciones que surjan con posterioridad a la sustitución.
2. En los casos de jubilación, cuyo derecho haya nacido con anterioridad a la sustitución, las pensiones mensuales que sean exigibles con posterioridad a esa sustitución deben ser cubiertas por el nuevo patrono, pero este puede repetir contra el antiguo.
3. El antiguo patrono puede acordar con todos o cada uno de sus trabajadores el pago definitivo de sus cesantías por todo el tiempo servido hasta el momento de la sustitución, como si se tratara de retiro voluntario, sin que se entienda terminado el contrato de trabajo.
4. Si no se celebrare el acuerdo antedicho, el antiguo patrono debe entregar al nuevo el valor total de las cesantías en la cuantía en que esta obligación fuere exigible suponiendo que los respectivos contratos hubieren de extinguirse por retiro voluntario en la fecha de la sustitución, y de aquí en adelante queda a cargo exclusivo del nuevo patrono el pago de las cesantías que se vayan causando, aun cuando el antiguo patrono no cumpla con la obligación que se le impone en este inciso.
5. El nuevo patrono puede acordar con todos o cada uno de los trabajadores el pago definitivo de sus cesantías, por todo el tiempo servido hasta el momento de la sustitución, en la misma forma y con los mismos efectos de que trata el inciso 4o. del presente artículo.

Artículo 70. Estipulaciones entre los patronos. El antiguo y el nuevo patrono pueden acordar modificaciones de sus propias relaciones, pero los acuerdos no afectan los derechos consagrados en favor de los trabajadores en el artículo anterior.

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1. Tipo de investigación

La investigación descriptiva, la define Méndez (2001) como “El estudio del segundo nivel de conocimiento que identifica las características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables” (p.137).

Teniendo como base este concepto, la investigación que se llevara a cabo en este proyecto es de tipo descriptivo, porque:

- Se identifican las características, las formas de conducta y actitudes del universo investigado. Es decir, los elementos, componentes y situación actual del clima organizacional de la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE OCAÑA “ESPO S.A”, que inciden de forma directa e indirecta en la productividad y competitividad de la empresa, que se ve afectada por el nivel de satisfacción de los funcionarios y posiblemente de sus clientes.
- Define claramente que va a medir y como va a lograr la precisión en esa medición.
- Determina y relaciona los hechos o variables que componen el clima organizacional.
- Permite la aplicación de técnicas específicas de recolección de información como observación, cuestionarios, entrevistas, informes y documentos ya elaborados en otras investigaciones para la medición del problema de investigación.

- El problema de investigación y los hechos relacionados abarcan comportamientos sociales, actitudes, formas de pensar, creencias y formas de actuar de un grupo.

3.2. Población

La población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados, es los 17 funcionarios que laboran en la Empresa de Servicios Públicos de Ocaña ESPO S.A, los cuales según dato suministrado por el Director Jurídico de esa entidad, se encuentran distribuidos en áreas de; gerencia, jurídica, control interno, área operativa, atención al cliente, sistemas, área financiera, jefe comercial y director de planeación.

3.3. Muestra

Para analizar el clima organizacional en la EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE OCAÑA “ESPO S.A”, se trabajará con la totalidad de la población (17 funcionarios) con el fin de recopilar de una manera efectiva las percepciones de los trabajadores. Por lo tanto por lo reducido de la población, no se hace necesario la aplicación de métodos de muestreo.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

La técnica para la recolección de información será la encuesta, y el instrumento a utilizar para el análisis de la información es el cuestionario. Teniendo en cuenta que el objetivo y diseño de estos métodos es el de conocer la percepción que tienen los funcionarios sobre el clima

organizacional de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A.”, se analizarán las variables como ; El sentido de pertenencia, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación, control y comunicación, que permitirán hacer un mejor análisis de los resultados y serán la base para el diseño de las estrategias de mejora.

Fuentes primarias. Para la recolección de datos se aplicará la encuesta debidamente orientada, con la cual se obtendrá información para el adecuado desarrollo del estudio dando paso a la planeación y ejecución de las acciones, dicha encuesta estará conformada por un cuestionario de 48 preguntas

Fuentes secundarias. La investigación se basará en el uso de información bibliográfica sobre clima organizacional, documentos relacionados al tema, artículos, trabajos de grado y otros materiales que contengan información pertinente y relevante para la investigación.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

Los datos obtenidos mediante la aplicación del instrumento de recolección de la información serán analizados y consignados en el informe final de forma cuantitativa y cualitativamente, a través de tablas y cuadros, mediante la interpretación de los datos numéricos y el análisis de cada respuesta de forma cualitativa.

Capítulo 4. Resultados

Esta sección corresponde a la propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”, la cual se da con base en los resultados de la encuesta aplicada a los 17 funcionarios que laboran en las diferentes dependencias de dicha empresa

4.1 Establecer las percepciones de los trabajadores y los aspectos de motivación laboral a fin de determinar la situación actual del clima organizacional de la Empresa de Servicios Públicos de Ocaña “ESPO S.A”

4.1.1 Definición de variables

Teniendo en cuenta que uno de los objetivos de esta encuesta es el de conocer la percepción que tienen los funcionarios sobre el clima organizacional de la Empresa de Servicios Públicos de Ocaña “ESPO S.A”, se analizaron doce (12) variables que se considera permitirán hacer un mejor análisis de los resultados y tomarlas como base para el diseño de las estrategias de mejora. Dichas variables son: motivación, estilos de dirección, control, comunicación, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, filosofía institucional, empoderamiento, seguridad y salud ocupacional, estabilidad, trabajo de equipo, disponibilidad de recursos.

Cada una de estas variables cuenta con una serie de preguntas para un total de 47, utilizando la escala de Likert, cuyas alternativas de respuestas son las siguientes:

- Siempre = 4
- Casi siempre = 3
- Nunca = 2
- Casi nunca = 1

En el cuestionario se definieron una serie de preguntas para cada variable, las cuales fueron:

Sentido de pertenencia.

1. Me siento orgulloso de trabajar para la ESPO S.A.
2. El jefe inmediato me consulta las acciones y promueve la participación en la toma de decisiones pertinentes al área de trabajo.
3. Me agrada el trabajo que realizo.
4. Cumplo y me comprometo con las políticas y reglamento de La ESPO S.A.

Disponibilidad de recursos.

1. La empresa ESPO S.A. me brinda con calidad y oportunamente los implementos y equipos para la realización de mi trabajo
2. Recibo oportunamente la información necesaria para realizar eficazmente mi labor.
3. Los equipos para la realización de mi trabajo se encuentran en óptimas condiciones.
4. Mi espacio de trabajo está bien distribuido

Motivación.

1. El jefe inmediato ofrece reconocimiento de acuerdo a mis logros.
2. Me siento interesado por rendir cada vez más en mi puesto de trabajo.
3. Considero que mi labor es bien retribuida comparada con otros cargos similares.
4. Es de gran importancia para mí ser un empleado eficaz y competente en mis funciones.

Liderazgo y estilos de dirección.

1. Considero que mi jefe inmediato genera un ambiente de confianza en mi área de trabajo.
2. Me siento acompañado por la dirección de mi área cuando se presentan dificultades en el desempeño de mi trabajo.
3. Mis decisiones han sido aprobadas y aceptadas con regularidad por mi jefe inmediato.
4. Mi jefe reconoce los resultados de acuerdo al desempeño de mi labor.

Control.

1. En la ESPO S.A. hay control sobre las funciones para asegurar la eficiencia en el trabajo.
2. Actúo según las indicaciones que han sido dadas por los superiores de mi institución.
3. Mi superior hace un seguimiento constante sobre el cumplimiento de metas y objetivos.

Comunicación

1. Existen medios para informarme sobre los diferentes asuntos de la empresa y de mi trabajo (reuniones, boletines, Intranet).
2. Considero que las carteleras distribuidas dentro de la empresa tienen mensajes importantes.
3. La información que recibo de mi jefe en las reuniones de trabajo es clara.
4. Recibo información de manera constante, acerca de los cambios ocurridos dentro de la ESPO S.A., relacionados con mi actividad laboral.

Relaciones interpersonales

1. En mi área de trabajo me siento tratado con dignidad y respeto.
2. Me siento a gusto trabajando con cualquiera de mis compañeros de área.
3. Participo en las actividades culturales, recreativas y deportivas que me ofrece la ESPO S.A.
4. En la ESPO S.A. las actividades de integración extra laborales mejoran las relaciones entre los empleados.

Empoderamiento

1. Se me facilita la toma de decisiones, cuando no está mi jefe.
2. Estoy en capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área.
3. Soy capaz de solucionar problemas de mi área sin consultar a mi jefe.
4. En mi área se promueve la conformación de equipos de trabajo para la realización de tareas y solución de problemas.

Estabilidad

1. Considero que el tipo de contrato que poseo me brinda estabilidad laboral y personal
2. Me visualizo prestando mis servicios para la ESPO S.A. en los próximos 5 años.
3. La ESPO S.A. ofrece claras posibilidades y oportunidades de crecimiento laboral.
4. La permanencia en mi puesto de trabajo depende de la calidad de mi rendimiento y el logro de objetivos propuestos.

Trabajo en equipo

1. Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta para la realización de tareas conjuntas.
2. Mi jefe tiene en cuenta mi participación y la de mis compañeros para planear una nueva actividad.
3. La manera como se organiza el trabajo en equipo de mi área permite cumplir con las metas establecidas de manera oportuna.
4. Considero que mi trabajo contribuye al desarrollo de las metas de la ESPO S.A.

Seguridad y salud ocupacional

1. Las condiciones físicas de mi entorno laboral tales como: espacio, ventilación, iluminación, ausencia de ruido son favorables para cumplir mis funciones
2. Mi lugar de trabajo cumple con las normas necesarias para garantizar mi seguridad y bienestar.
3. En mi área de trabajo se corrigen oportunamente las condiciones inseguras que ponen en riesgo la integridad de los trabajadores.
4. Creo que la infraestructura donde trabajo es adecuada.

Filosofía institucional

1. Conozco la visión, misión y valores de la ESPO S.A.
2. Conozco, comparto, y transmito la filosofía que define la ESPO S.A.
3. La misión, visión y valores institucionales definen realmente el por qué y el para qué de la ESPO S.A.
4. Me identifico plenamente con las políticas, metas, valores y proyectos de la ESPO S.A.

4.1.2 Aspectos sociales

Tabla 1

Número de hombres y mujeres que laboran en la empresa ESPO S.A

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	11	65%
Femenino	6	35%
Total	17	100%

Nota. La presente tabla muestra que del total de los 17 empleados, el 65% pertenecen al sexo masculino y el 35% al sexo femenino. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A, en la ciudad de Ocaña

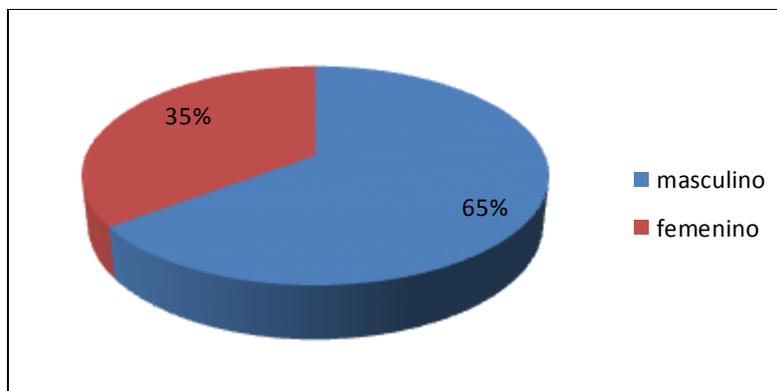


Figura 1. Número de hombres y mujeres que laboran en la empresa ESPO S.A

Tabla 2

Estudios realizados de las personas que laboran en la empresa ESPO S.A

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Bachillerato	1	6%
Técnico	3	18%
Tecnólogo	1	6%
Pregrado	6	35%
Posgrado	6	35%
Total	17	100%

Nota. La presente tabla muestra el nivel educativo que poseen los funcionarios de la empresa ESPO S.A. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A, en la ciudad de Ocaña.

En cuanto a este ítem el estudio refleja que 70% de los encuestados tienen un nivel de formación en estudios de pregrado y posgrado, el 18% han realizado estudios técnicos, el 6% estudios tecnológicos y un 6% en educación media, que los estudios realizados que tienen los funcionarios hará que se genere una mejor aprehensión de los objetivos y los beneficios a los que pueden acceder con la propuesta.

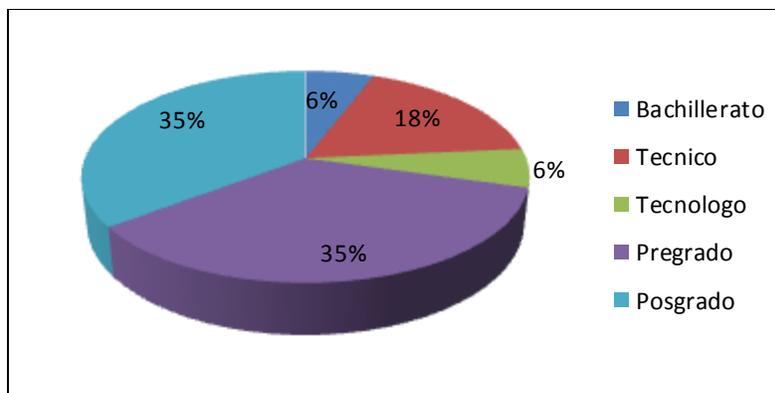


Figura 2. Estudios realizados de las personas que laboran en la empresa ESPO S.A

Tabla 3

Rango de antigüedad de las personas que laboran en la empresa ESPO S.A

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	2	12%
Entre 1 y 3 años	8	47%
Entre 4 y 6 años	1	6%
Más de 10 años	6	35%
Total	17	100%

Nota. La presente tabla muestra el rango de antigüedad que poseen los funcionarios de la empresa ESPO S.A. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A, en la ciudad de Ocaña.

Del total de la población encuestada el 47% han trabajado con la empresa de servicios público de Ocaña entre 1 y 3 años, el 35% por más de 10 años, el 12% prestan sus servicios hace menos de un año y el 6% están vinculados entre 4 y 6 años.

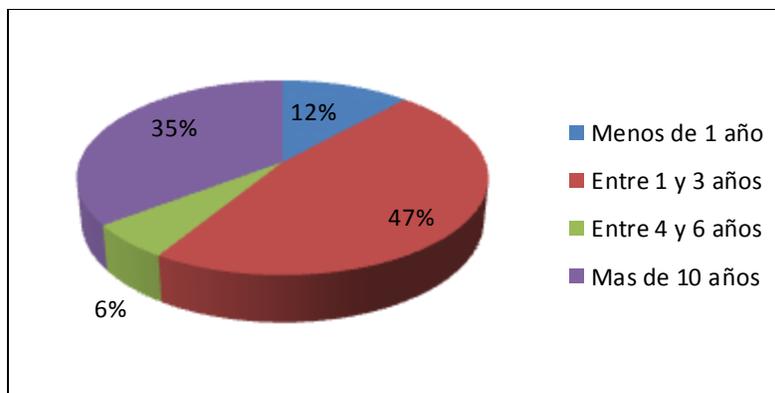


Figura 3. Rango de antigüedad de las personas que laboran en la empresa ESPO S.A

Tabla 4

Categoría en que se encuentran las personas que laboran en la empresa ESPO S.A

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Operarios	3	19%
Jefe área	6	35%
Administrativos	4	23%
Directivos	4	23%
Total	17	100%

Nota. La presente tabla muestra la categoría en el que se encuentran los funcionarios de la empresa ESPO S.A. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A, en la ciudad de Ocaña.

Del total de 17 encuestados el 35% se encuentran en la categoría de jefes de área, 23% en la categoría de directivos, el 23% en la parte administrativa y el 19% en la categoría de operarios.

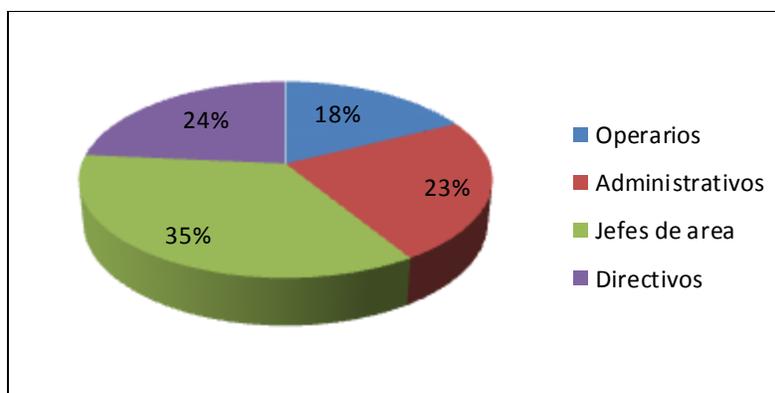


Figura 4. Categoría en que se encuentran las personas que laboran en la empresa ESPO S.A

4.1.3 Percepción sentido de pertenencia

Tabla 5

Nivel de orgullo al trabajar para la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	16	94%
Casi siempre	1	6%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la opinión acerca del grado de orgullo que tienen los trabajadores respecto a trabajar en la empresa de servicios públicos de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A, en la ciudad de Ocaña.

Del total encuestado el 94%, manifiestan estar orgullosos de trabajar en la empresa de servicios públicos de Ocaña y en una mejor proporción ósea el 6% casi siempre están orgullosos de estar trabajando en la empresa, lo cual indica el alto sentido de pertenencia hacia la empresa.

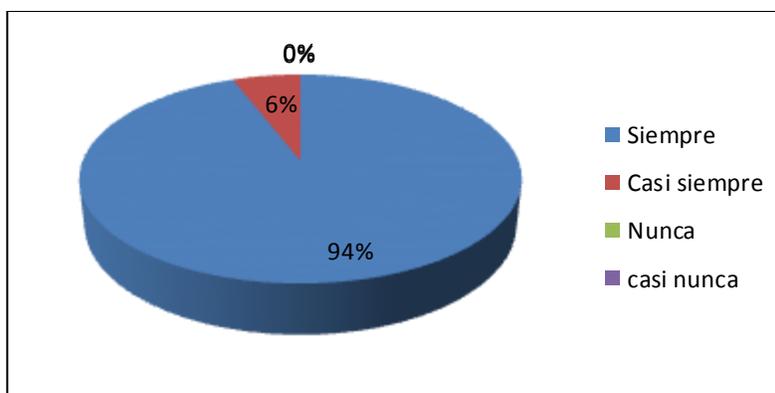


Figura 5. Nivel de orgullo al trabajar para la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”

Tabla 6

Nivel de participación en la toma de decisiones en el área de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	53%
Casi siempre	8	47%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la participación en la toma de decisiones en el área de trabajo por parte del jefe inmediato en la empresa de servicios públicos de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A, en la ciudad de Ocaña.

Se puede observar que el 53% manifiesta que si se tienen en cuenta su participación en la toma de decisiones de su área y el 47% manifiesta que casi siempre son consultados en la toma de decisiones, lo que lo que deja ver que existe un alto sentido de pertenencia, ya que los empleados perciben que sus opiniones son tenidas en cuenta.

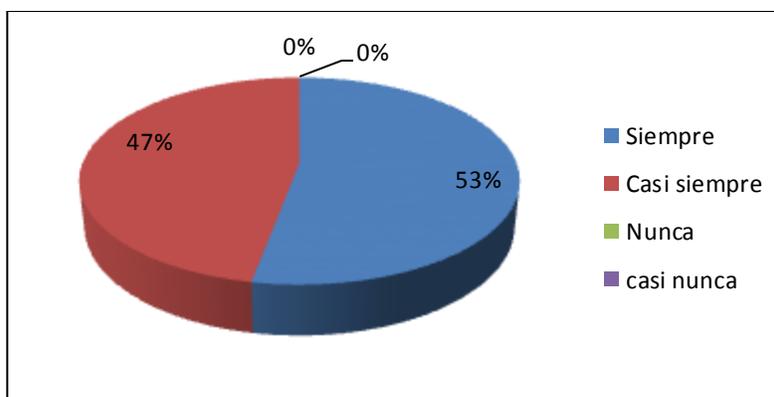


Figura 6. Nivel de participación en la toma de decisiones en el área de trabajo

Tabla 7

Satisfacción por el trabajo que realiza

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	82%
Casi siempre	3	18%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra el grado de satisfacción que se tiene por el trabajo que realiza en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A, en la ciudad de Ocaña.

Se observa que el 82% de los encuestados manifiestan sentir satisfacción al realizar el trabajo en empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A” y el 18% manifiesta que casi siempre sienten satisfacción, lo que muestra que existe compromiso en la realización de sus funciones.

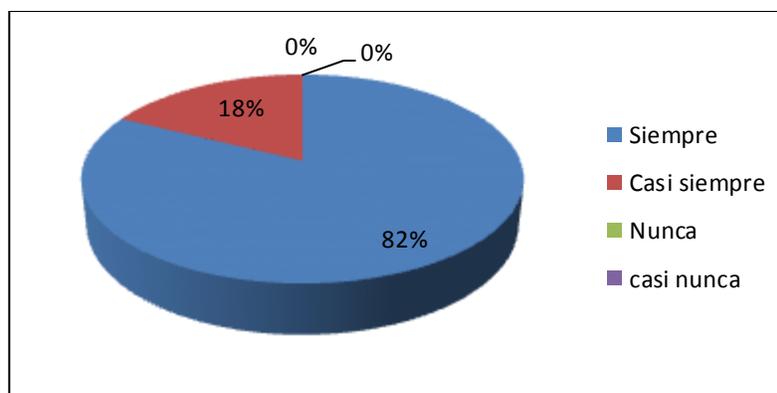


Figura 7. Satisfacción por el trabajo que realiza

Tabla 8

Compromiso con las políticas y reglamento de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	82%
Casi siempre	3	18%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra el compromiso que tienen los funcionarios con las políticas y reglamento en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A, en la ciudad de Ocaña.

Del total de los encuestados se observa que el 82% manifiestan tener compromiso con las políticas y reglamento en empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A” y el 18% manifiesta que casi siempre tienen compromiso con las políticas y reglamento, lo que muestra que existe responsabilidad en el ejercicio de sus funciones.

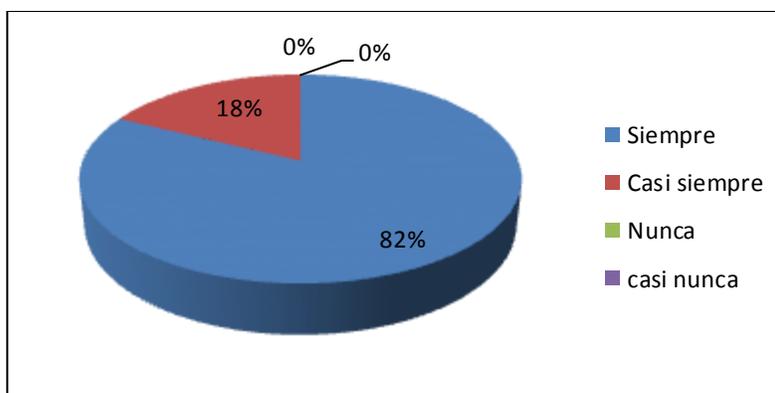


Figura 8. Compromiso con las políticas y reglamento de la empresa

4.1.4 Percepción disponibilidad de recurso

Tabla 9

Dotación de implementos y equipos para la realización del trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	53%
Casi siempre	8	47%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la opinión que se tiene acerca de la dotación de implementos y equipos para la realización de mi trabajo en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A, en la ciudad de Ocaña.

El 53% de los encuestados manifiestan que siempre se realiza una dotación con calidad de implementos y equipos para la realización del trabajo en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A” y el 47% manifiestan que casi siempre la dotación de implementos es de calidad.

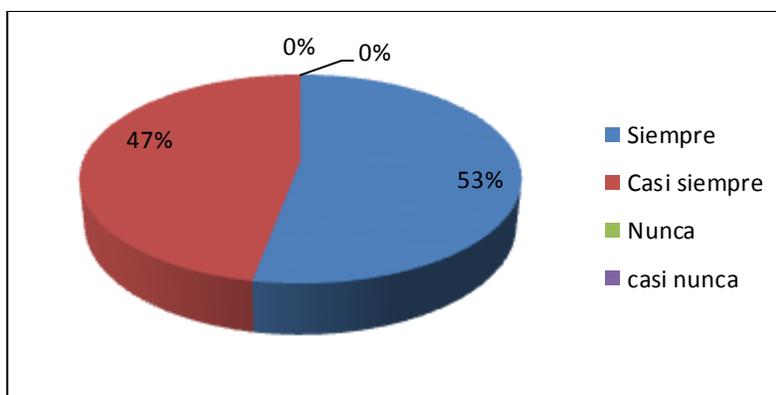


Figura 9. Dotación de implementos y equipos para la realización del trabajo

Tabla 10

Pertinencia de la información para la realización del trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	41%
Casi siempre	10	59%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la pertinencia de la información para la realización de mi trabajo en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A, en la ciudad de Ocaña.

Se observa que el 59% de los encuestados consideran que es pertinente la información para la realización del trabajo en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A” y el 41% manifiestan que casi siempre se recibe la información adecuada para el cumplimiento de las funciones en la empresa.

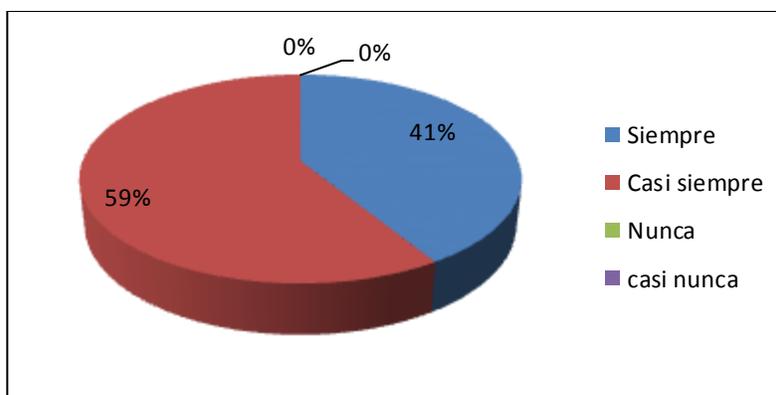


Figura 10. Pertinencia de la información para la realización de mi trabajo en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”

Tabla 11

Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados (material, equipos, etc.)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	35%
Casi siempre	10	59%
Nunca	1	6%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la opinión que se tiene acerca de los medios disponibles para desarrollar el trabajo (material, equipos, etc.) en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”.

Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

La mayoría de los encuestados el 59% manifiestan que los medios disponibles para desarrollar su trabajo siempre son los adecuados, el 35 % manifiestan que los medios con los que cuentan para desarrollar su trabajo casi siempre son los adecuados y en un porcentaje menor el 6% manifiestan que son deficientes.

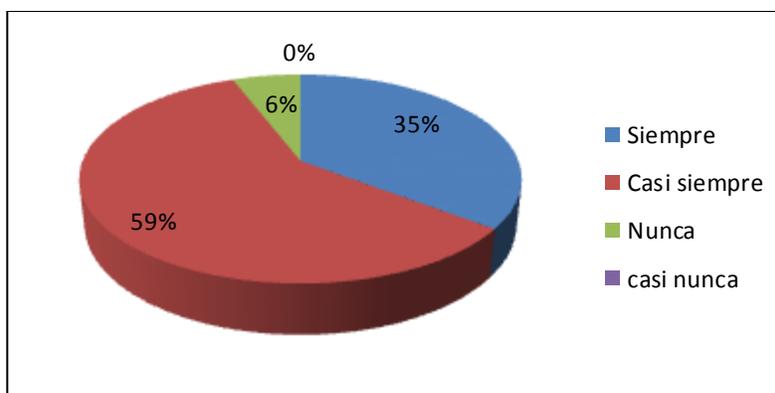


Figura 11. Los medios disponibles para desarrollar su trabajo son los adecuados

Tabla 12

Distribución del espacio de trabajo en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	35%
Casi siempre	10	59%
Nunca	1	6%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la opinión que se tiene acerca de distribución del espacio de trabajo en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

El 59% manifiestan que la distribución del espacio de trabajo siempre es la más adecuada, el 35 % manifiestan que casi siempre es adecuada y el 6% manifiestan que nunca es adecuada.

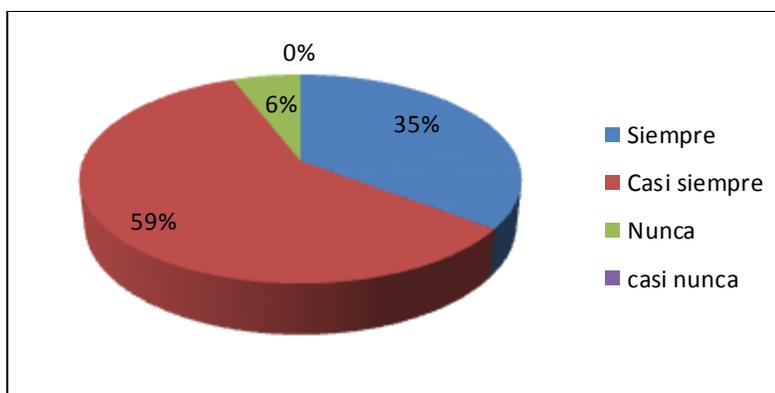


Figura 12. Distribución del espacio de trabajo

4.1.5 Percepción de motivación

Tabla 13

Reconocimiento de acuerdo a mis logros en la empresa de servicios públicos de Ocaña

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	41%
Casi siempre	6	35%
Nunca	2	12%
Casi Nunca	2	12%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la opinión que se tiene acerca del reconocimiento de acuerdo a los logros de los trabajadores en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Según datos observados en la tabla, el 41% de los encuestados manifiestan que siempre existe por parte del jefe reconocimiento a su labor, 35% manifiestan que casi siempre obtienen reconocimiento, el 12% que nunca obtienen reconocimiento y el otro 12% que casi nunca

obtienen reconocimiento. Por lo anterior se puede determinar que existe una división en la precepción que existe sobre el reconocimiento que hace el jefe a la labor realizada.

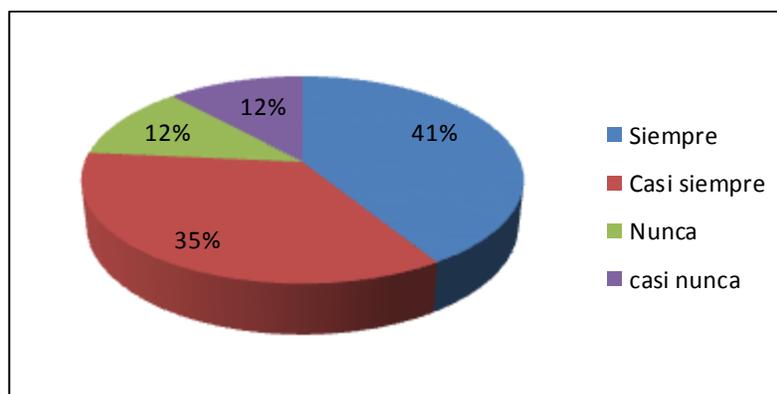


Figura 13. Reconocimiento de acuerdo a mis logros en la empresa de Ocaña “ESPO S.A”

Tabla 14

Interés por el rendimiento laboral

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	17	100%
Casi siempre	0	0%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra el interés del trabajador por el rendimiento laboral en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

En este sentido es evidente que el total de la población encuestada ósea el 100% manifiesta que siempre tienen interés por el rendimiento laboral en la empresa “ESPO S.A”.

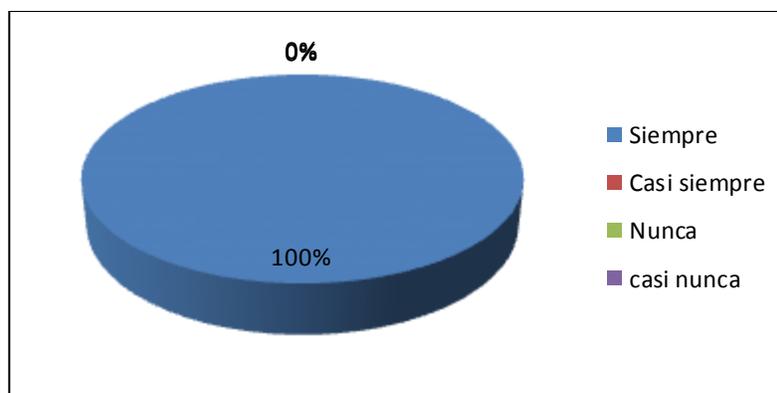


Figura 14. Interés por el rendimiento laboral

Tabla 15

Satisfacción con la retribución que recibe por su trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	71%
Casi siempre	4	23%
Nunca	1	6%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra el grado de satisfacción con la retribución que recibe por su trabajo en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Según datos observados en la tabla, el 71% de los encuestados responden que la remuneración que reciben por su trabajo siempre es aceptable, el 23% manifiestan que casi siempre la remuneración es aceptable y el 6% contestan que su remuneración nunca es aceptable como contraprestación a su labor en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”.

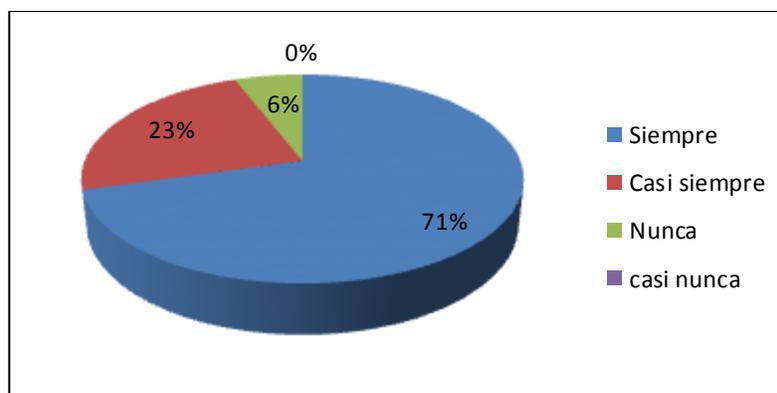


Figura 15. Satisfacción con la retribución que recibe por su trabajo

Tabla 16

Importancia de ser un empleado eficaz y competente en mis funciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	82%
Casi siempre	3	18%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la importancia que dan los trabajadores de ser un empleado eficaz y competente en el cumplimiento de las funciones en la empresa de servicios públicos de Ocaña ‘ESPO S.A’. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

El 82% de los encuestados responden que siempre dan importancia de ser un empleado eficaz y competente en el cumplimiento de las funciones y el 18% manifiestan que casi siempre dan la importancia.

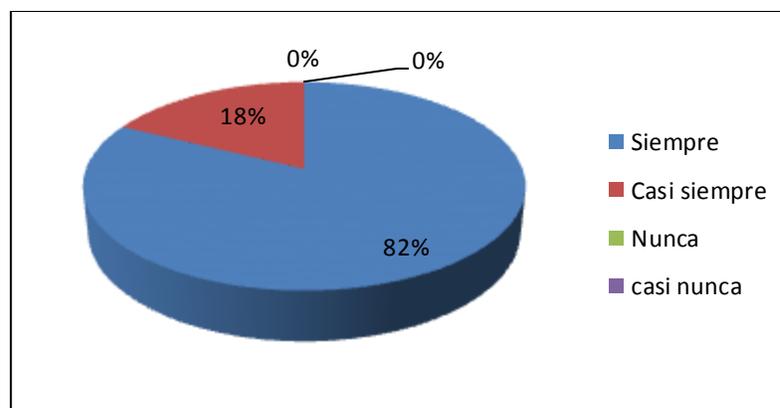


Figura 16. Importancia de ser un empleado eficaz y competente en mis funciones

4.1.6 Percepción de liderazgo y estilos de dirección

Tabla 17

Generación de un ambiente de confianza en el área de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	76%
Casi siempre	4	24%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la generación de un ambiente de confianza en el área de trabajo en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

A partir de los datos arrojados el 76% de los encuestados responden que siempre el jefe inmediato brinda un ambiente de confianza en el área de trabajo y el 24% manifiestan que casi

siempre se da el este tipo de ambiente de trabajo.

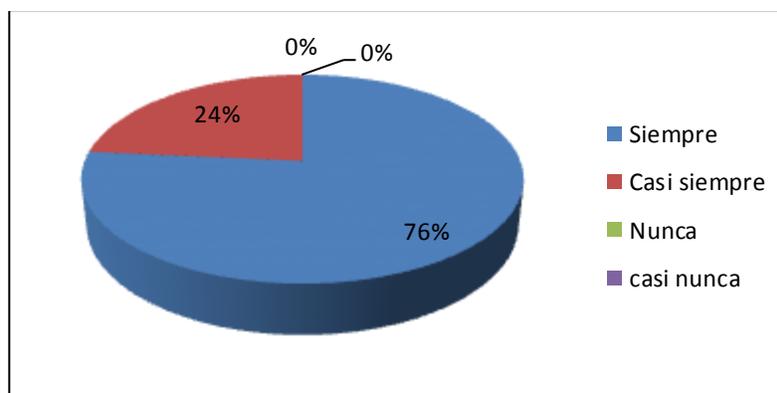


Figura 17. Generación de un ambiente de confianza en el área de trabajo

Tabla 18

Acompañamiento de la dirección en las áreas de trabajo cuando se presentan dificultades

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	71%
Casi siempre	5	29%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra el acompañamiento de la dirección en las áreas de trabajo cuando se presentan dificultades en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

De acuerdo a lo anterior el 71% de los encuestados consideran que siempre existe acompañamiento de la dirección en las diferentes áreas de trabajo cuando surgen dificultades y el 29% considera que casi siempre se ve este acompañamiento por parte de la dirección.

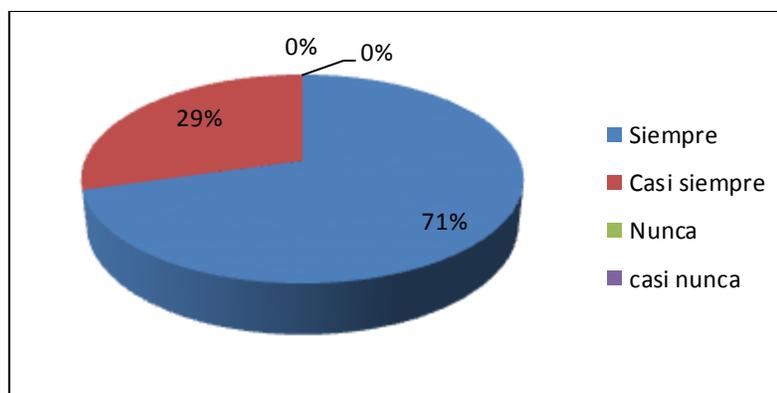


Figura 18. Acompañamiento de la dirección en las áreas de trabajo cuando se presentan dificultades

Tabla 19

Receptividad de las opiniones de los trabajadores por el jefe inmediato

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	71%
Casi siempre	5	29%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra el grado de receptividad de las opiniones de los trabajadores por el jefe inmediato en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

La tabla muestra que el 71% de los encuestados manifiestan que siempre hay receptividad de las opiniones de los trabajadores por el jefe inmediato en la empresa y el 29% considera que casi siempre existe receptividad de las opiniones por parte del jefe inmediato.

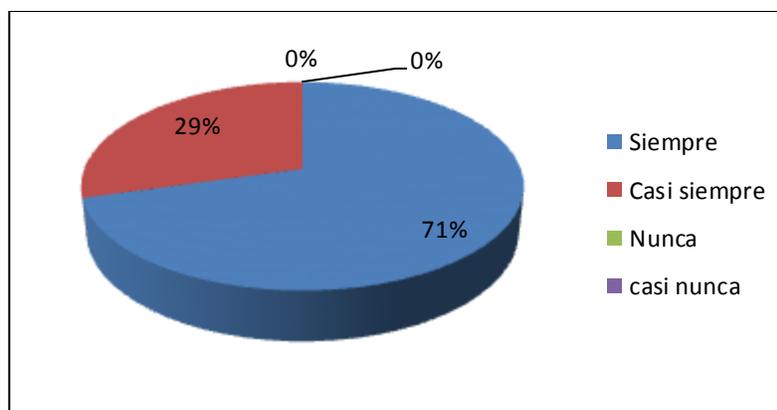


Figura 19. Receptividad de las opiniones de los trabajadores por el jefe inmediato

Tabla 20

Reconocimiento de la labor realizada

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	35%
Casi siempre	9	53%
Nunca	1	6%
Casi Nunca	1	6%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra el reconocimiento de la labor realizada por parte del superior jerárquico en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Según la encuesta se determina que el 53% manifiestan que casi siempre se reconoce la labor que realiza el trabajador por parte del jefe inmediato, el 35% que siempre se reconoce su labor y el 12% responden que nunca y casi nunca se reconoce la labor.

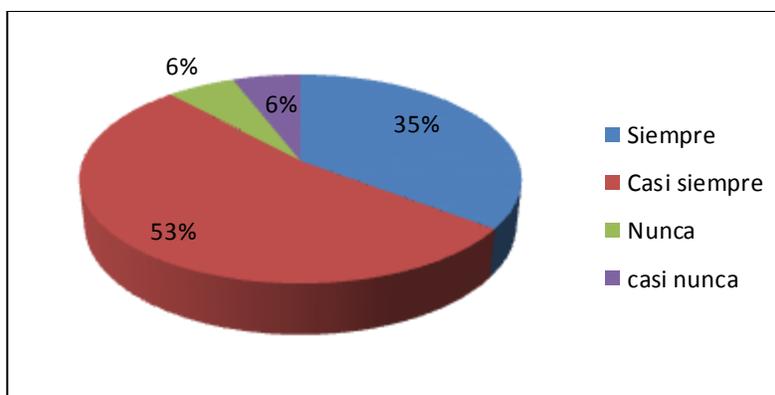


Figura 20. Reconocimiento de la labor realizada

4.1.7 Percepción de control

Tabla 21

Control sobre las funciones para asegurar la eficiencia en el trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	53%
Casi siempre	8	47%
Nunca	0	6%
Casi Nunca	0	6%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra el control sobre las funciones para asegurar la eficiencia en el trabajo en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Según los anteriores datos el 53% responden que siempre la empresa ejerce control sobre las actividades realizadas por parte de los trabajadores y el 47% manifiesta que casi siempre existe control a las actividades que realizan los funcionarios.

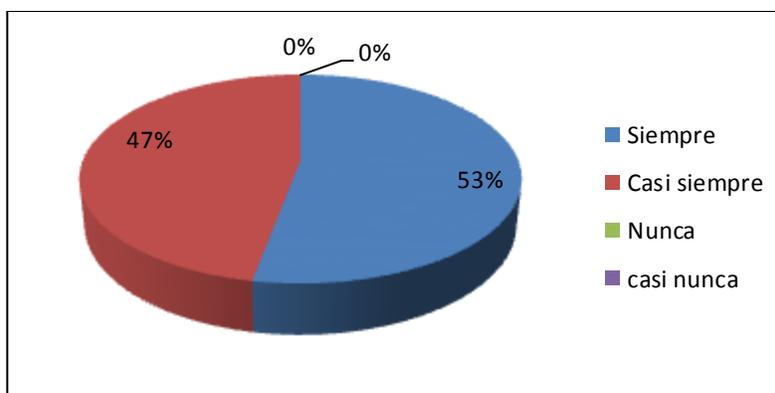


Figura 21. Control sobre las funciones para asegurar la eficiencia en el trabajo

Tabla 22

Las actividades se realizan de acuerdo a las indicaciones dadas por el superior jerárquico

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	14	82%
Casi siempre	3	18%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra si las actividades se realizan de acuerdo a las indicaciones dadas por el superior jerárquico en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Teniendo en cuenta los datos anteriores datos el 82% manifiesta que siempre se realizan las actividades de acuerdo a los parámetros establecidos por la empresa y el 18% responde que casi siempre se tiene en cuenta las directrices dadas por el superior para el cumplimiento de sus funciones.

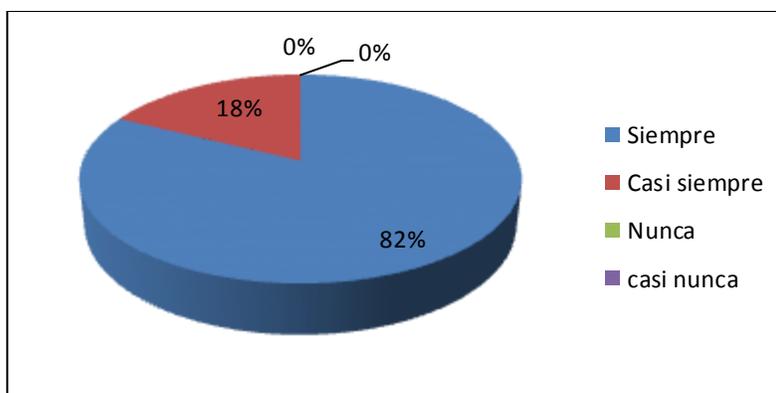


Figura 22. Las actividades se realizan de acuerdo a las indicaciones dadas por el superior jerárquico

Tabla 23

Seguimiento constante sobre el cumplimiento de metas y objetivos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	29%
Casi siempre	12	71%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra seguimiento constante sobre el cumplimiento de metas y objetivos en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

El 71% manifiesta que el superior inmediato casi siempre realiza un seguimiento constante al cumplimiento de metas y objetivos planteados y el 29% responde que siempre se realiza el seguimiento.

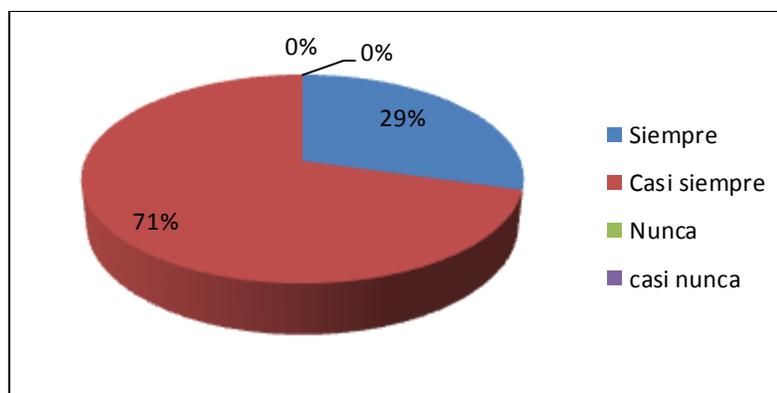


Figura 23. Seguimiento constante sobre el cumplimiento de metas y objetivos

4.1.8 Percepción de comunicación

Tabla 24

Existencia de medios de comunicación entre la empresa y funcionarios

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	65%
Casi siempre	6	35%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la existencia de medios de comunicación entre la empresa y funcionarios en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Según los datos arrojados en la encuesta el 65% responden que la empresa utiliza diferentes medios de comunicación entre las directivas y los funcionarios, los cuales son siempre efectivos y el 35% manifiesta que casi siempre existe comunicación entre los funcionarios.

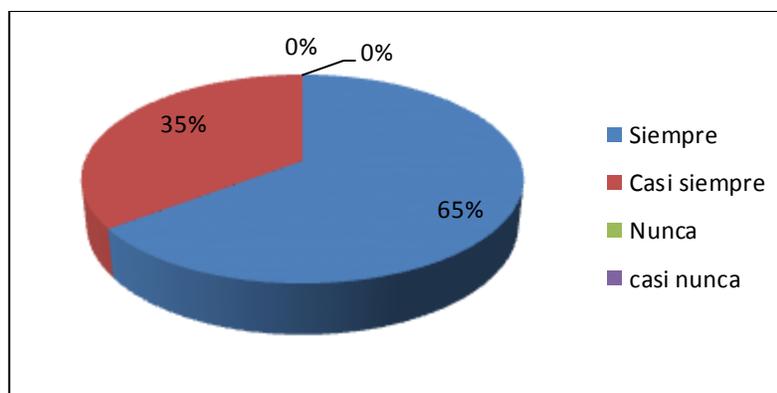


Figura 24. Existencia de medios de comunicación entre la empresa y funcionarios

Tabla 25

Importancia de los mensajes que contienen las carteleras ubicadas en las diferentes áreas de la empresa.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	18%
Casi siempre	12	70%
Nunca	2	12%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la opinión de los trabajadores acerca de la importancia de los mensajes contenidos en las carteleras ubicadas en las diferentes áreas de la empresa de servicios públicos de Ocaña "ESPO S.A.". Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

El 70% de los trabajadores consideran que casi siempre los mensajes de las carteleras son de importancia para ellos, el 18% responden que los mensajes siempre tienen importancia y el 12% consideran que este tipo de información es limitada y prefieren no interesarse.

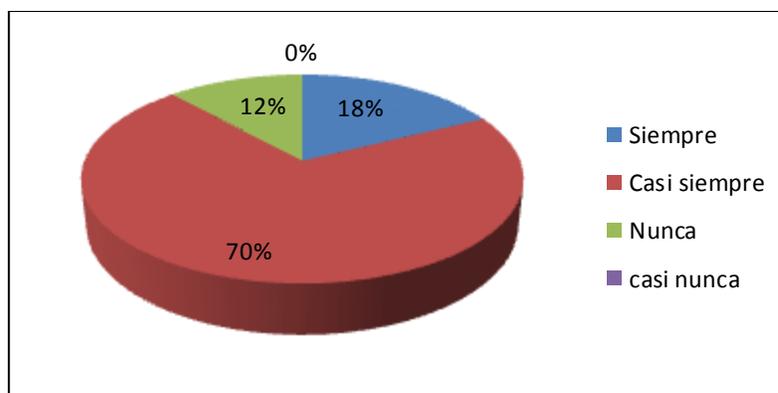


Figura 25. Importancia de los mensajes que contienen las carteleras ubicadas en las diferentes áreas de la empresa

Tabla 26

Satisfacción con la información que recibe de su jefe inmediato en las reuniones de trabajo.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	59%
Casi siempre	7	41%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra el pensamiento que tienen los trabajadores de cómo es la información que obtienen por parte de su jefe inmediato en las reuniones de trabajo en la empresa de servicios públicos de Ocaña "ESPO S.A". Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

La información que ofrece la tabla nos indica que el 59% de los trabajadores consideran que siempre sus jefes inmediatos se hacen entender cuando dan las instrucciones en las reuniones de trabajo y el 41% opinan que casi siempre son entendibles los mensajes de sus jefes inmediatos.

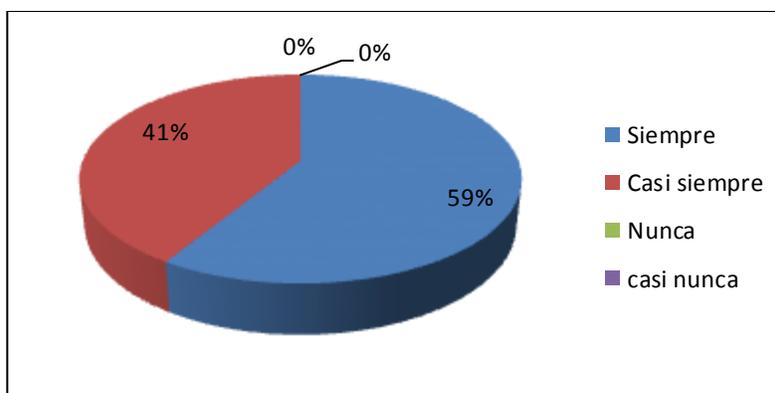


Figura 26. Satisfacción con la información que recibe de su jefe inmediato en las reuniones de trabajo.

Tabla 27

Recibo información de manera constante, acerca de los cambios ocurridos dentro de la ESPO S.A., relacionados con mi actividad laboral.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	29%
Casi siempre	12	71%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la opinión que tienen los trabajadores de cómo es la información que obtienen acerca de los cambios ocurridos dentro de la ESPO S.A., relacionados con mi actividad laboral en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Se observa que el 71% de los encuestados manifiestan que casi siempre sus jefes dan la información pertinentes cuando se presentan cambios relacionados con el área de trabajo y 29%

responden que siempre que se dan cambios en el área de trabajo sus jefe dan la información del caso.

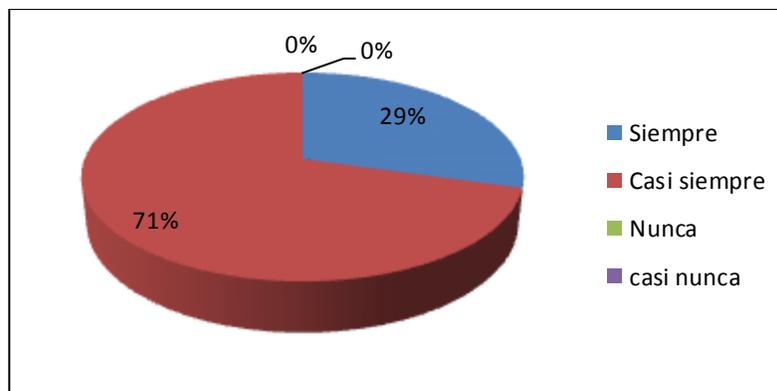


Figura 27. Recibo información de manera constante, acerca de los cambios ocurridos dentro de la ESPO S.A., relacionados con mi actividad laboral.

4.1.9 Percepción de las relaciones interpersonales

Tabla 28

En mi área de trabajo me siento tratado con dignidad y respeto.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	65%
Casi siempre	5	29%
Nunca	1	6%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra el pensamiento que tienen los trabajadores de la forma como son tratados en las diferentes áreas de trabajo de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”.

Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Los datos anteriores determinan que el 65% de los trabajadores consideran que siempre son tratados con dignidad y respecto en las diferentes áreas de trabajo y el 29% manifiestan que casi siempre sus jefes los tratan con dignidad y respecto y el 6% responden que nunca son tratados con dignidad y respecto. Lo que da entender que en la empresa las personas son tratadas acorde a los derechos humanos.

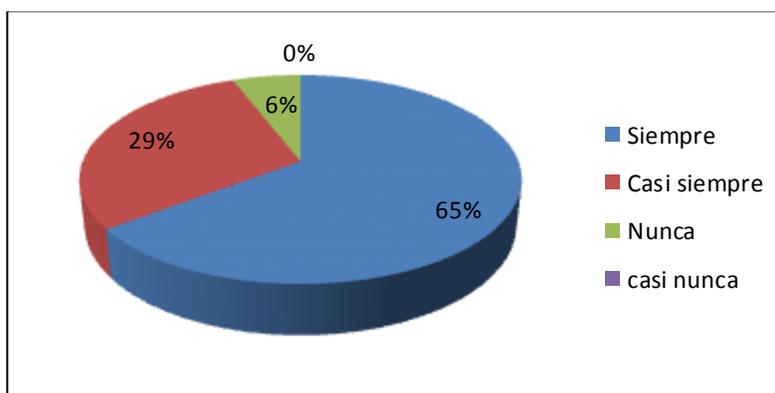


Figura 28. En mi área de trabajo me siento tratado con dignidad y respeto.

Tabla 29

Me siento a gusto trabajando con cualquiera de mis compañeros de área.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	70%
Casi siempre	3	18%
Nunca	2	12%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra el gusto que tienen los trabajadores cuando trabajan con cualquiera de los compañeros de área de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Se observa que el 70% de los encuestados consideran que siempre se sienten a gusto de trabajar con cualquiera de sus compañeros de área y el 18% consideran que casi siempre están a gusto y el 12% consideran que cuando están trabajando con compañeros que no son de su área nunca trabajan con agrado.

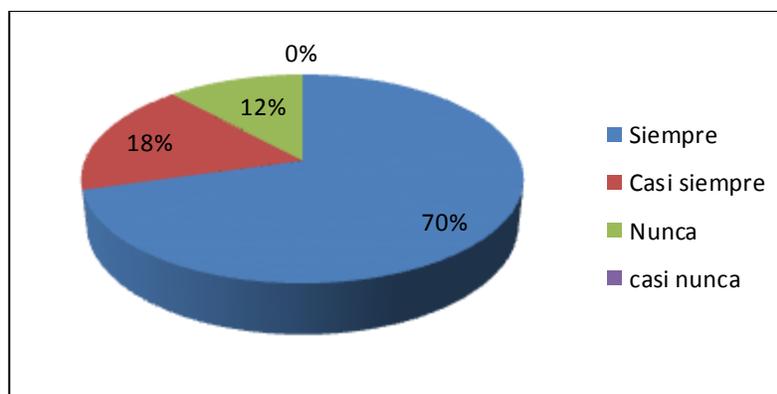


Figura 29. Me siento a gusto trabajando con cualquiera de mis compañeros de área.

Tabla 30

Participo en las actividades culturales, recreativas y deportivas que me ofrece la ESPO S.A.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	59%
Casi siempre	4	23%
Nunca	2	12%
Casi Nunca	1	6%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra el grado de participación por parte de los trabajadores en las diferentes actividades recreativas y deportivas que organiza la empresa de servicios públicos de Ocaña ‘ESPO S.A’. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Lo que indica que el 59% de los encuestados manifiestan que siempre participan de las actividades culturales, recreativas y deportivas que ofrece la empresa, el 23% consideran que casi siempre participan de estas actividades, el 12% manifiestan que nunca participan y el 6% que casi nunca participan de las actividades recreativas y deportivas que ofrece la empresa.

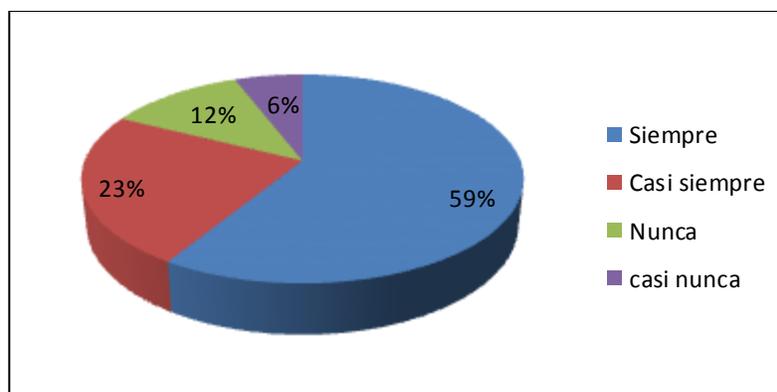


Figura 30. Participo en las actividades culturales, recreativas y deportivas que me ofrece la ESPO S.A.

Tabla 31

En la ESPO S.A. las actividades de integración extra laborales mejoran las relaciones entre los empleados.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	47%
Casi siempre	8	47%
Nunca	1	6%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la opinión que tienen los trabajadores de las actividades de integración extra laborales en relación al mejoramiento de las relaciones entre los empleados de la empresa

de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Se observa que el 47% de los trabajadores encuestados consideran que siempre las actividades de integración extra laborales mejoran las relaciones entre los empleados de la empresa, el 47% responden que casi siempre estas actividades mejoran las relaciones interpersonales y en menor porcentaje el 6% consideran que las actividades nunca mejoran las relaciones interpersonales. Por lo que estas estrategias se deben incrementar, ya que fortalecen el trabajo en equipo y el clima laboral.

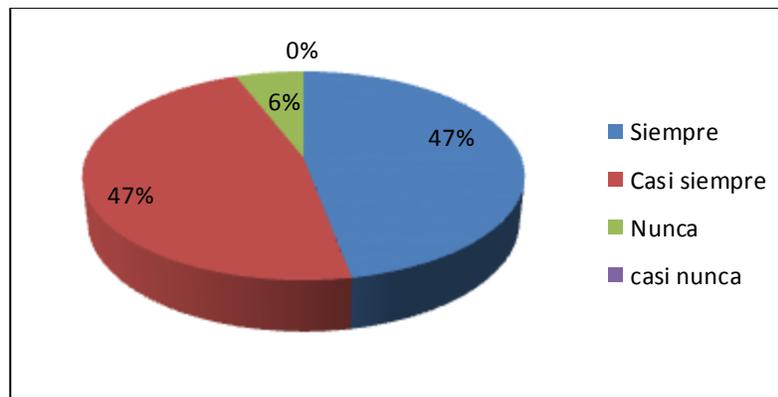


Figura 31. En la ESPO S.A. las actividades de integración extra laborales mejoran las relaciones entre los empleados.

4.1.10 Percepción de empoderamiento

Tabla 32

Disposición para la toma de decisiones, cuando no está el jefe.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	41%
Casi siempre	10	59%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la disposición que tienen los trabajadores, para la toma de decisiones, cuando no está el jefe en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

El 59% de los encuestados responden que casi siempre tienen facilidad para tomar decisiones cuando no se encuentra su jefe y el 41% manifiestan que siempre tienen esa facilidad para tomar decisiones. Lo que deja ver que los funcionarios están capacitados para la toma de decisiones cuando no se encuentra su jefe, existe empoderamiento hacia la empresa.

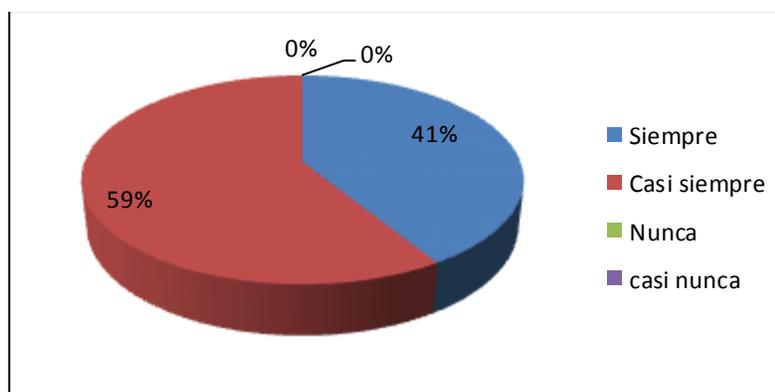


Figura 32. Disposición para la toma de decisiones, cuando él está mi jefe.

Tabla 33

Capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	15	88%
Casi siempre	2	12%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área de trabajo, en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”.

Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Se observa que el 88% de los funcionarios consideran que siempre están capacitados para plantear nuevas alternativas de solución a problemas en el área de trabajo y el 12% manifiestan que casi siempre tienen esa capacidad de plantear alternativas de solución.

Demostrando su alto grado de compromiso para el cumplimiento de sus objetivos de la empresa.

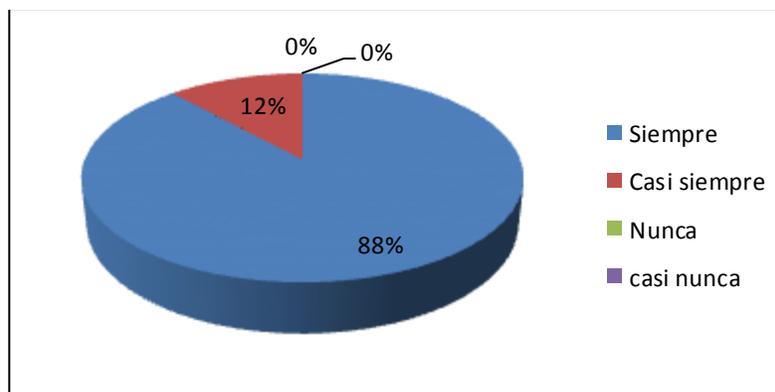


Figura 33. Capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área de trabajo

Tabla 34

Su jefe incentiva el trabajo en equipo para la realización de tareas y solución de problemas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	41%
Casi siempre	10	59%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la iniciativa que tiene la empresa en el fortalecimiento del trabajo en equipo para la realización de tareas y solución de problemas. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Los datos anteriores determinan que el 59% de los encuestados afirman que casi siempre el jefe inmediato tiene la iniciativa de conformar y mantener el trabajo en equipo y el 41% manifiestan que siempre existe esa iniciativa de crear equipos de trabajo.

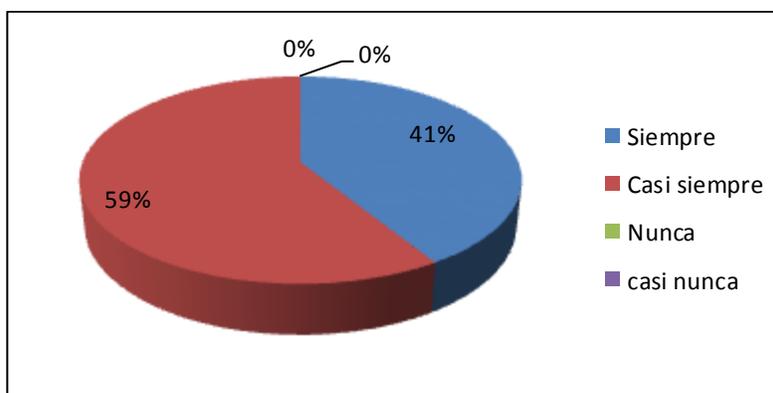


Figura 34. Su jefe incentiva el trabajo en equipo para la realización de tareas y solución de problemas.

Tabla 35

Capacidad de solucionar problemas del área de trabajo sin consultar al jefe inmediato.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	53%
Casi siempre	8	47%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la capacidad que tienen los trabajadores de solucionar problemas del área de trabajo sin consultar al jefe inmediato. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

El análisis de los anteriores datos arroja que el 53% de los funcionarios encuestados manifiestan que siempre tienen la capacidad de solucionar problemas del área de trabajo sin consultar al jefe inmediato y el 47% consideran que casi siempre tienen la capacidad de solucionar los problemas que se presentan. Lo que indica que se tiene un empoderamiento hacia la empresa y el cumplimiento de sus labores.

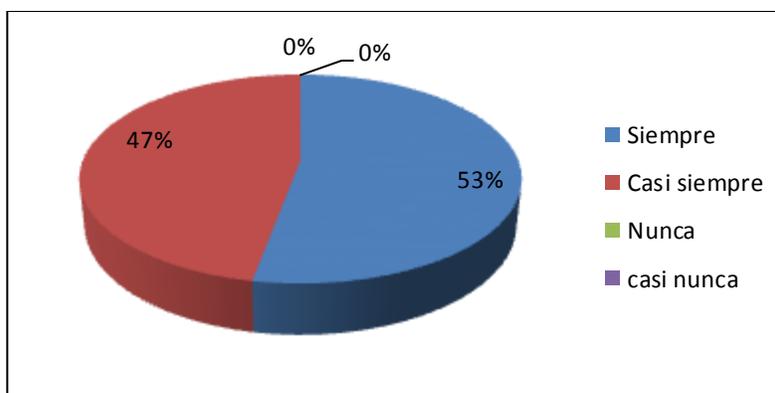


Figura 35. Capacidad de solucionar problemas del área de trabajo sin consultar al jefe inmediato.

4.1.11 Percepción de estabilidad

Tabla 36

El tipo de contrato que poseo me brinda estabilidad laboral y personal

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	29%
Casi siempre	5	29%
Nunca	4	24%
Casi Nunca	3	18%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la opinión que se tiene respecto al tipo de contrato laboral, que poseen los trabajadores de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

El 29% de los encuestados responden que el contrato laboral siempre les brinda estabilidad laboral, el 29% responden que casi siempre tienen estabilidad laboral por el contrato

que tienen con la empresa, un 24% manifiestan que el contrato laboral que poseen nunca les brindara estabilidad laboral y en menor proporción el 18% que casi nunca tienen estabilidad laboral. Lo que permite determinar que el personal no se encuentra muy conformes con los contratos laborales que tienen en la actualidad, ya que no permiten tener estabilidad laboral.

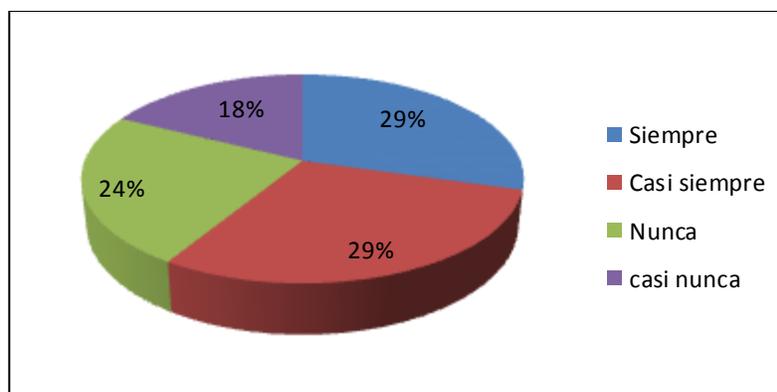


Figura 36. El tipo de contrato que poseo me brinda estabilidad laboral y personal

Tabla 37

Se concibe prestando sus servicios para la ESPO S.A. en los próximos 5 años.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	29%
Casi siempre	4	24%
Nunca	8	47%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la opinión que se tiene respecto al futuro laboral de los trabajadores en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Se observa que el 47% responden que dentro de sus aspiraciones laborales a futuro nunca se ven laborando en esta empresa, el 29% de los encuestados manifiestan que dentro de sus planes laborales siempre se ven trabajando en la empresa y el 24% consideran que casi siempre han pensado continuar trabajando en la empresa.

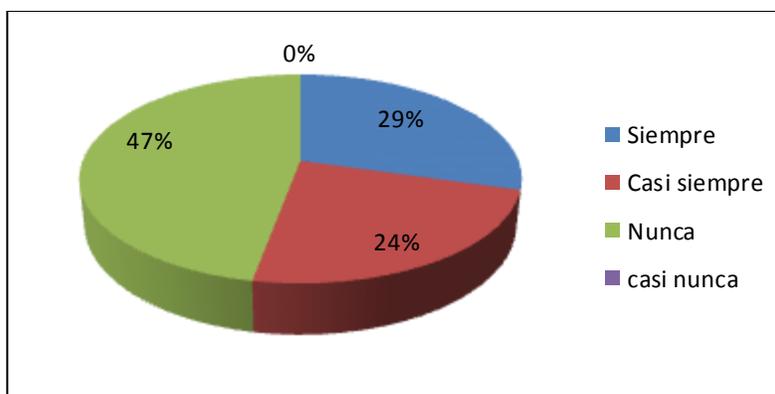


Figura 37. Se concibe prestando sus servicios para la ESPO S.A. en los próximos 5 años.

Tabla 38

Posibilidades y oportunidades de crecimiento laboral en la ESPO S.A.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	29%
Casi siempre	6	35%
Nunca	2	12%
Casi Nunca	4	24%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la opinión que se tiene respecto a las posibilidades y oportunidades de crecimiento laboral en la ESPO S.A. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

El 35% de los encuestados consideran que casi siempre existen posibilidades y oportunidades de crecimiento laboral en la empresa, el 29% manifiestan que siempre existen posibilidades de crecimiento laboral, un 24% consideran que casi nunca existen posibilidades de crecimiento laboral y el 12% responden que no existe posibilidades de crecer laboralmente.

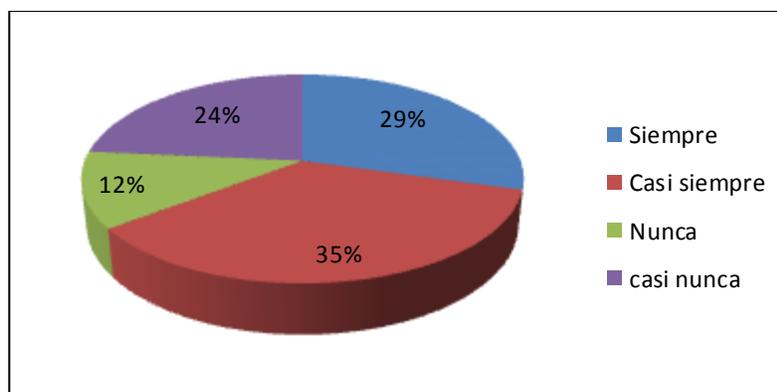


Figura 38. Posibilidades y oportunidades de crecimiento laboral en la ESPO S.A.

Tabla 39

La permanencia en el puesto de trabajo depende del rendimiento y el logro de objetivos propuestos

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	23%
Casi siempre	3	18%
Nunca	7	41%
Casi Nunca	3	18%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la opinión que se tiene en cuanto a que la permanencia en el puesto de trabajo depende del rendimiento y el logro de objetivos propuestos en la ESPO S.A. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Los datos anteriores determinan que el 41% de los trabajadores manifiestan que la permanencia en el puesto de trabajo nunca depende del rendimiento y el logro de objetivos propuestos, el 23% manifiestan que siempre la estabilidad laboral depende del rendimiento del trabajador, el 18% responden que casi siempre la estabilidad laboral depende de su rendimiento y el otro 18% responden que casi nunca la estabilidad laboral depende de su rendimiento.

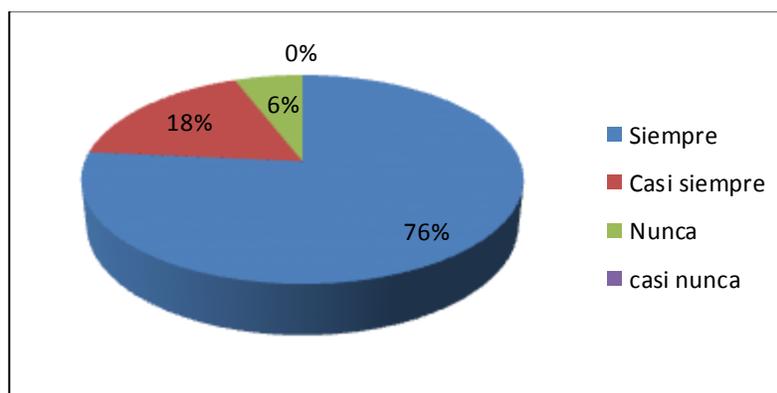


Figura 39. La permanencia en el puesto de trabajo depende del rendimiento y el logro de objetivos propuestos

4.1.12 Percepción de trabajo en equipo

Tabla 40

Las ideas y sugerencias son tenidas en cuenta para la realización de tareas conjuntas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	29%
Casi siempre	5	29%
Nunca	4	24%
Casi Nunca	3	18%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la opinión que se tiene respecto a si las ideas y sugerencias son tenidas en cuenta para la realización de tareas conjuntas en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

El análisis arroja que el 29% de la muestra manifiesta siempre sus ideas y sugerencias son tenidas en cuenta para la realización de tareas conjuntas en la empresa y el 29% responden que casi siempre son tenidos en cuenta para desarrollar las actividades grupales, el 24% consideran que nunca las ideas y sugerencias son tenidas en cuenta, así mismo el 18% manifiestan que casi nunca son tenidos en cuenta para la realización de tareas conjuntas en la empresa. Lo que permite inducir que existen falencias en la conformación de los equipos de trabajo, que debe ser considerado como tema importante por la empresa.

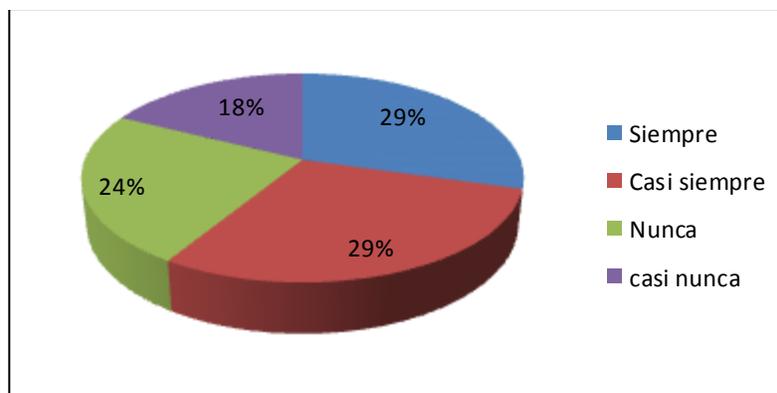


Figura 40. Las ideas y sugerencias son tenidas en cuenta para la realización de tareas conjuntas.

Tabla 41

Planeación de actividades teniendo en cuenta a los trabajadores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	59%
Casi siempre	5	29%
Nunca	1	6%
Casi Nunca	1	6%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la opinión que se tiene respecto a la planeación que de actividades teniendo en cuenta a los trabajadores en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”.

Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Se observa que el 59% de la población consideran que siempre se tiene en cuenta a los trabajadores para la programación de las diferentes actividades y el 29% manifiestan que casi siempre son tenidos en cuenta para desarrollar las actividades grupales, el 6% que nunca son tenidos en cuenta y el 6% que casi nunca la planeación se realiza en base a sus opiniones. Lo que produce que se no existe incentivo en el trabajo en equipo.

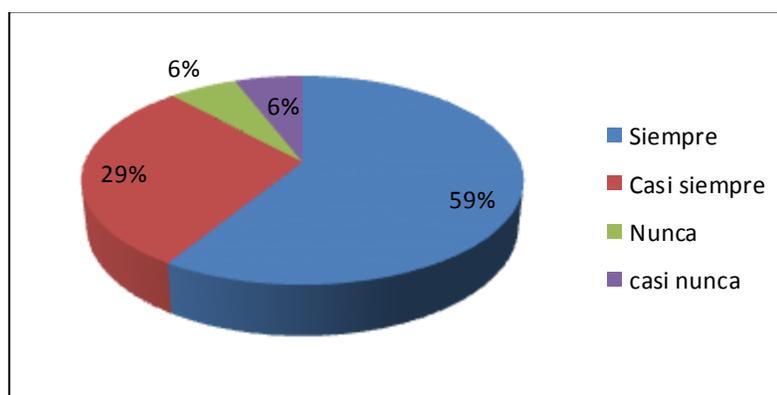


Figura 41. Planeación de actividades teniendo en cuenta a los trabajadores

Tabla 42

Organización de los equipos de trabajo para cumplimiento de metas.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	41%
Casi siempre	8	47%
Nunca	2	12%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la organización de los equipos de trabajo para cumplimiento de metas en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

El 47% de los encuestados manifiestan que casi siempre se cumple con las metas establecidas gracias a la conformación de equipos de trabajo así mismo el 41% afirman que los equipos de trabajo establecidos cumple siempre con las metas propuestas y el 12% que los equipos de trabajo que se conforman nunca cumplen con las metas establecidas. Por lo tanto se debe buscar la estrategia de como conformar los equipos de trabajo.

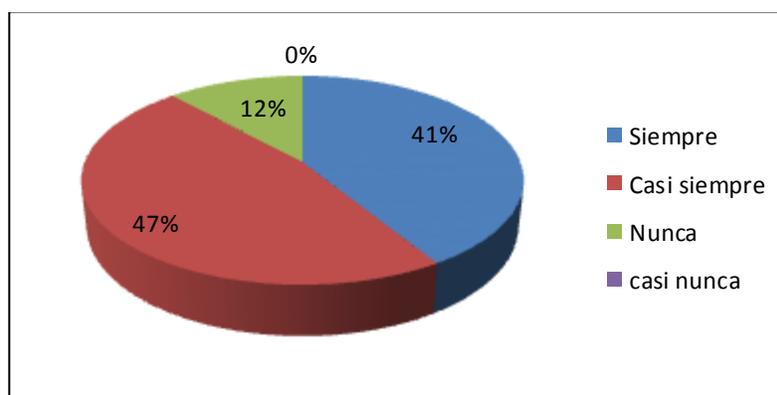


Figura 42. Organización de los equipos de trabajo para cumplimiento de metas.

Tabla 43

Contribución al desarrollo de las metas de la ESPO S.A.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	35%
Casi siempre	5	30%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	6	35%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la contribución al desarrollo de las metas en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Los anteriores datos establecen que el 35% de los encuestados consideran que con su trabajo siempre contribuyen al desarrollo de las metas, el 30% manifiestan que casi siempre su trabajo contribuye al cumplimiento de las metas y el 35% que casi nunca se contribuye al cumplimiento de las metas definidas por la empresa.

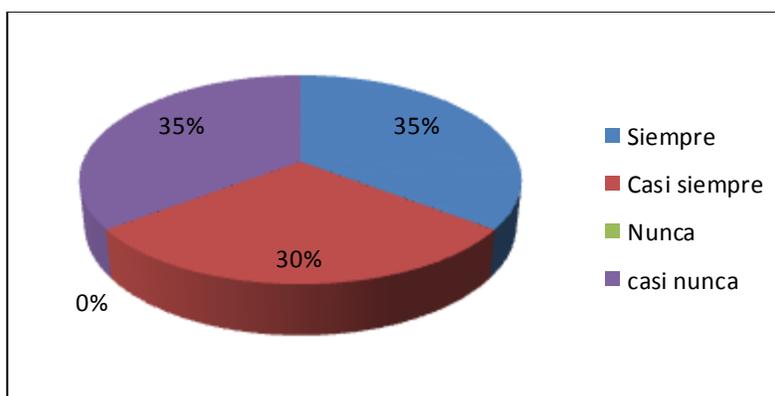


Figura 43. Contribución al desarrollo de las metas de la ESPO S.A.

4.1.13 Percepción de seguridad y salud ocupacional

Tabla 44

Favorabilidad de las condiciones de su lugar de trabajo (iluminación. Ventilación, etc.)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	18%
Casi siempre	11	65%
Nunca	3	17%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la favorabilidad de las condiciones del lugar de trabajo (iluminación. Ventilación, etc.), para el cumplimiento de las funciones en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Se puede determinar que el 65% de los encuestados manifiestan que las condiciones físicas del lugar de trabajo casi siempre son favorables para el cumplimiento de las funciones, el 18% responden que casi siempre son favorables y el 17% consideran que nunca son favorables las condiciones del lugar de trabajo para el desarrollo de las actividades.

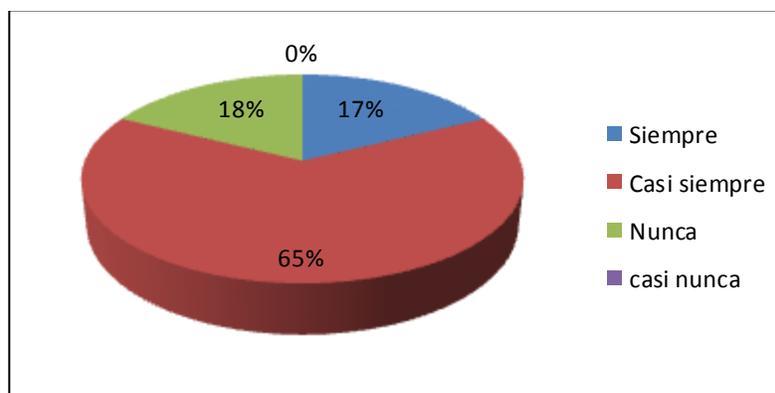


Figura 44. Favorabilidad de las condiciones de su lugar de trabajo (iluminación, Ventilación, etc.)

Tabla 45

El lugar de trabajo cumple con las normas necesarias para garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	8	47%
Casi siempre	8	47%
Nunca	1	6%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra si el lugar de trabajo cumple con las normas necesarias para garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Se observa que el 47% de los encuestados consideran que el lugar de trabajo casi siempre cumple con las normas necesarias para garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores, el 47% responden que siempre cumplen con las normas y el 6% que nunca cumple con las normas de seguridad y bienestar.

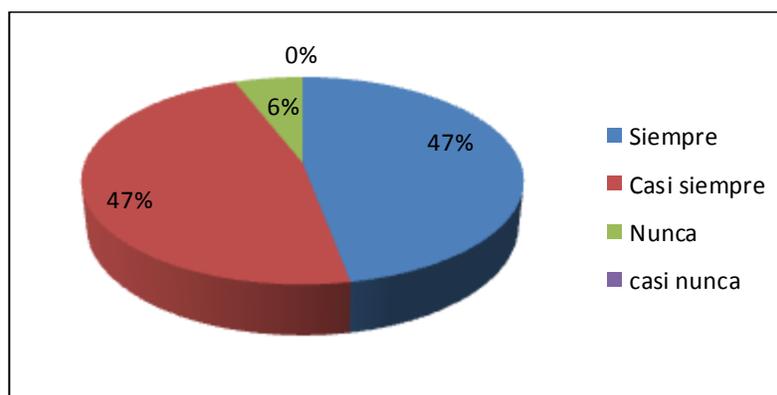


Figura 45. El lugar de trabajo cumple con las normas necesarias para garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores

Tabla 46

Se corrigen oportunamente las condiciones inseguras que ponen en riesgo la integridad de los trabajadores.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	41%
Casi siempre	10	59%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la opinión acerca de las soluciones de las condiciones inseguras que ponen en riesgo la integridad de los trabajadores en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

El 59% de los encuestados responden que casi siempre se da solución a los inconvenientes que ponen en riesgo la integridad de los trabajadores y el 41% consideran que siempre se da solución oportuna.

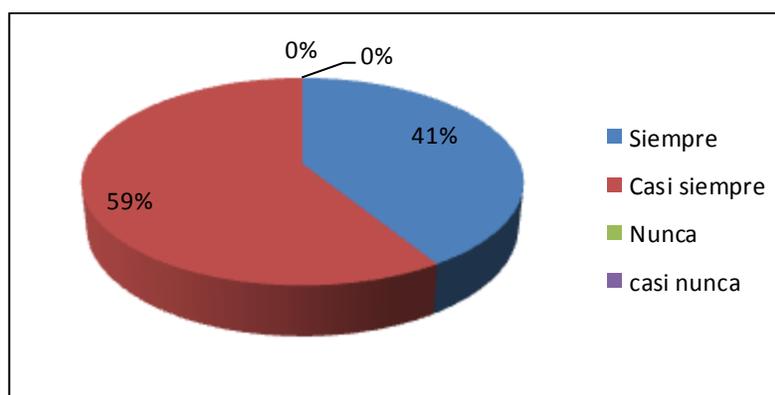


Figura 46. Se corrigen oportunamente las condiciones inseguras que ponen en riesgo la integridad de los trabajadores.

Tabla 47

La infraestructura donde trabajo es adecuada.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	59%
Casi siempre	7	41%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra el sentir de los trabajadores respecto a la infraestructura donde se trabaja en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Se observa que el 59% de los encuestados manifiestan que la infraestructura del lugar de trabajo siempre es la adecuada y el 41% responden que casi siempre es la adecuada.

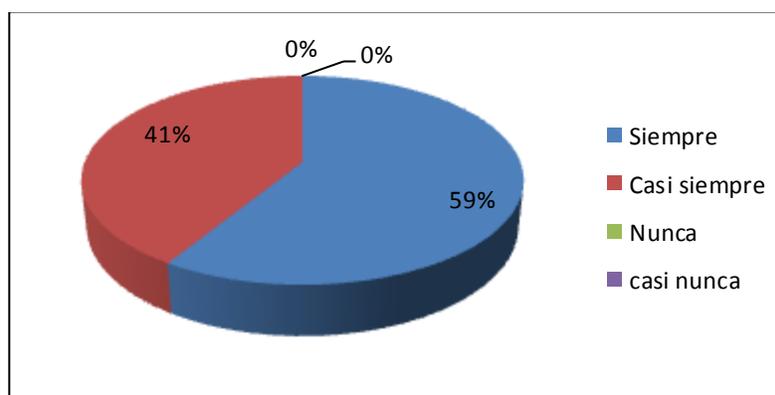


Figura 47. La infraestructura donde trabajo es adecuada.

4.1.14 Percepción filosofía institucional

Tabla 48

Conocimiento de la visión, misión y valores de la ESPO S.A.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	76%
Casi siempre	4	24%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra el conocimiento que tienen los trabajadores de la visión, misión y valores de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Se observa que el 76% de los encuestados manifiestan que siempre conocen la visión, misión y valores de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A” y el 24% que casi siempre tienen el conocimiento de la filosofía institucional.

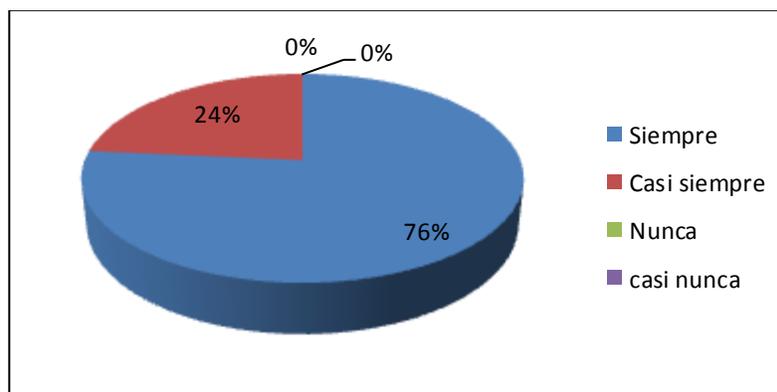


Figura 48. Conocimiento de la visión, misión y valores de la ESPO S.A.

Tabla 49

Conozco, comparto, y transmito la filosofía que define la ESPO S.A.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	65%
Casi siempre	6	35%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra el conocimiento y divulgación que tienen los trabajadores de la filosofía de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

En la información que ofrece la tabla anterior el 65% de los encuestados manifiestan siempre han conocido, compartido y divulgado la filosofía de la empresa y el 35% que casi siempre lo han realizado.

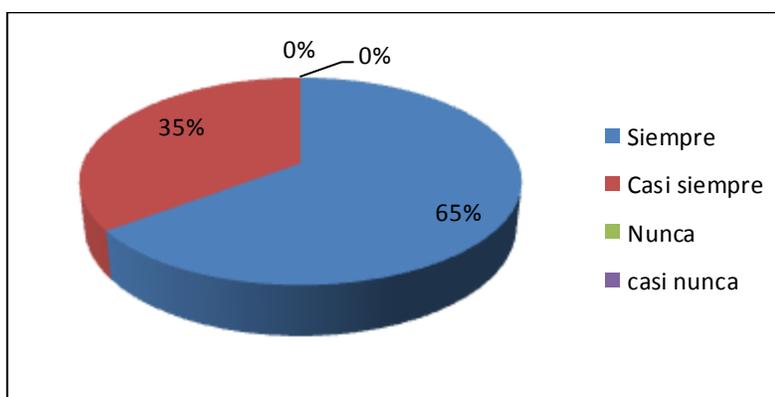


Figura 49. Conozco, comparto, y transmito la filosofía que define la ESPO S.A.

Tabla 50

La misión, visión y valores definen realmente el por qué y el para qué de la “ESPO S.A.”

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	71%
Casi siempre	5	29%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra la opinión que tienen los trabajadores si la misión, visión y valores institucionales definen realmente el porqué y el para qué de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

En la tabla anterior se observa que el 71% de la población encuestada consideran que la misión, visión y valores institucionales definen siempre el porqué y el para qué de la empresa y el 29% que casi siempre esta filosofía definen a la empresa.

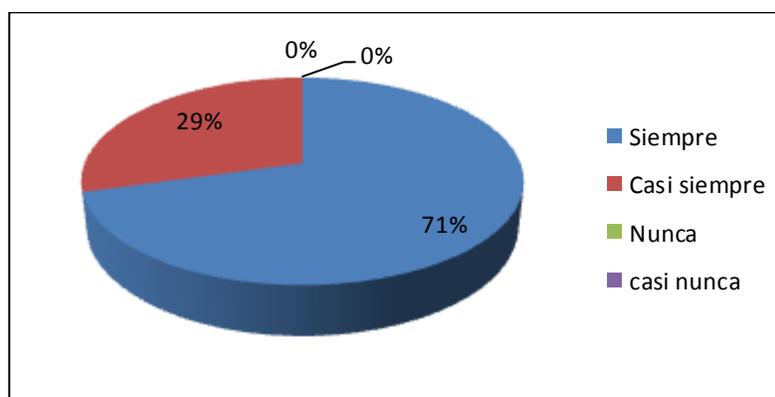


Figura 50. La misión, visión y valores definen el por qué y el para qué de la “ESPO S.A.”

Tabla 51

Me identifico plenamente con las políticas, metas, valores y proyectos de la ESPO S.A.

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	13	77%
Casi siempre	4	23%
Nunca	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota. La tabla muestra el reconocimiento de identidad de los trabajadores con las políticas, metas, valores y proyectos de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Encuesta aplicada a los 17 funcionarios de la empresa ESPO S.A.

Según la encuesta se determina que el 77% de los trabajadores encuestados manifiestan que siempre se identifican con las políticas, metas, valores y proyectos de la empresa y el 23% consideran que casi siempre tiene esa identificación con la parte filosófica de la empresa.

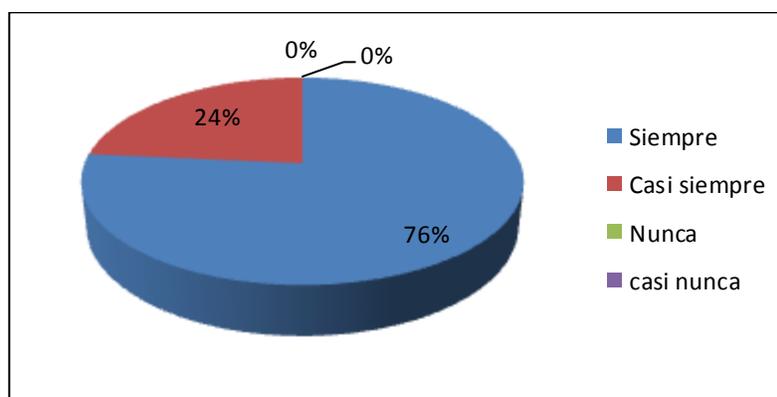


Figura 51. Me identifico plenamente con las políticas, metas, valores y proyectos de la “ESPO S.A.”

4.2 Diagnostico situacional

4.2.1 Categorización de variables

A través de la escala de Likert, se establecieron los rangos para determinar la categorización de las variables, obteniendo el promedio del grupo de respuestas sobre el total de respuestas en cada variable, para realizar distribuciones en conjunto por cada escala establecida dentro del instrumento evaluado; y la siguiente escala cualitativa de valoración de los resultados:

- Clima organizacional crítico: De 1 a 2
- Clima organizacional aceptable: De 2.1 a 3
- Clima organizacional satisfactorio: De 3.1 a 4

Tabla 52

Promedio para cada variable del clima organizacional general

Variable	Valor respuesta				Promedio variable
Sentido de pertenencia	4-3	4-3	4-3	4-3	3,5
Disponibilidad de recursos	4-3	4-3	4-3	4-3-2	3,3
Motivación	4-3-2-1	4	4-3-2	4-3	3,0
Liderazgo y estilo de liderazgo	4-3	4-3	4-3	4-3-2-1	3,1
Control	4-3	4-3	4-3		3,5
Comunicación	4-3	4-3-2	4-3	4-3	3,3
Relaciones interpersonales	4-3-2	4-3-2	4-3-2-1	4-3-2	2,8
Empoderamiento	4-3	4-3	4-3	4-3	3,5
Estabilidad	4-3-2-1	4-3-2	4-3-2-1	4-3-2-1	2,6
Trabajo en equipo	4-3-2-1	4-3-2-	4-3-2	4-3-1	2,6

“Tabla 52” “Continuación”

Variable	Valor respuesta				Promedio variable
Seguridad y salud ocupacional	4-3-2	4-3-2	4-3	4-3	3,2
Filosofía institucional	4-3	4-3	4-3	4-3	3,5

Nota. La tabla muestra el promedio de cada variable del clima organizacional de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Autores de la propuesta.

Tabla 53

Promedio total para cada categoría y el clima organizacional general

Variable	Promedio de la variable
Sentido de pertenencia	3,5
Disponibilidad de recursos	3,3
Motivación	3,0
Liderazgo y estilo de liderazgo	3,1
Control	3,5
Comunicación	3,3
Relaciones interpersonales	2,8
Empoderamiento	3,5
Estabilidad	2,6
Trabajo en equipo	2,6
Seguridad y salud ocupacional	3,2
Filosofía institucional	3,5
Total	3,82
Promedio total	3,2

Nota. La tabla muestra el promedio total de cada variable y el clima organizacional general de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”. Fuente. Autores de la propuesta.

4. 2. 2 Diagnóstico inicial de la empresa.

La variable sentido de pertenencia arrojó un promedio de 3,5, lo que sugiere un resultado satisfactorio de la variable, expresado como el orgullo que representa para ellos trabajar en la institución, realizar las funciones propias de su puesto de trabajo, un impulso a cumplir y comprometerse con las políticas y reglamentos de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A” y a considerar que su trabajo contribuye al desarrollo de las metas institucionales.

Según Muchinsky, 2002. “ De manera que si se considera que la apropiación de la empresa por parte de los individuos que conforman la organización, es la resultante del compromiso del empleado con la misma”, queda evidenciado el éxito de las estrategias que ha tenido la empresa ESPO S.A, en torno al fortalecimiento del sentido de pertenencia, de esta manera los empleados perciben un alto grado de orgullo derivado de la vinculación con la “ESPO S.A”, sentido de compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos y proyectos institucionales.

Teniendo en cuenta las categorías incluidas en el estudio, la variable disponibilidad de recursos obtuvo un promedio de 3.3, ubicándose en la escala de calificación que indica satisfacción y que oscila entre los valores 3.1 a 4.0; lo que significa que los funcionarios se sienten parte de un grupo donde existe colaboración entre los participantes del área de trabajo, perciben el interés de la “ESPO S.A” , por brindar oportunamente los implementos, la información y el espacio necesarios para desempeñar sus funciones.

Se obtuvo un promedio de 3.0, en la variable motivación, este puntaje sugiere una

valoración aceptable, lo cual se traduce en que la población estudiada no percibe que sus jefes reconocen sus logros laborales y no se sienten bien retribuidos por ellos, además se perciben a sí mismos como interesados en el óptimo rendimiento personal y desempeño laboral. Considerando que la conducta humana está impulsada básicamente por tres necesidades: el logro, el poder y la afiliación, el hallazgo en la variable motivación se centra en la necesidad de logro, puesto que se manifiesta en los impulsos a sobresalir y luchar por el éxito, en los individuos donde hay una mayor inclinación a asumir responsabilidades individuales, más que el logro de méritos por azar.

En la variable liderazgo y estilos de dirección, el promedio total fue de 3.1, lo cual corresponde a una valoración satisfactoria en la escala propuesta; este puntaje sugiere que en términos generales, reconocen que su jefe inmediato genera un ambiente de confianza en el área de trabajo y tiene en cuenta los resultados de acuerdo al desempeño de su labor, además, se sienten acompañados por la dirección del área cuando se presentan dificultades en el desempeño; por tanto, la variable liderazgo y estilos de dirección en este trabajo logra medir el grado en el que los jefes apoyan, estimulan, orientan y dan participación a sus colaboradores, lo anterior lleva a impactar también sobre la motivación.

Para la variable control, la cual se relaciona con el grado en que la población siente que se establecen y aplican procedimientos para la regulación del proceso y políticas, la muestra reporta un promedio de 3,5, lo cual sugiere que la población estudiada percibe que en la empresa existen procedimientos diseñados para asegurar que los objetivos se logren en forma eficaz, eficiente y transparente, tomando en la mayoría de los casos acciones cuando se requiera.

En la variable Comunicación, el promedio fue 3.3, este puntaje insinúa en términos generales, que se reconoce la existencia de medios informativos al interior de la “ESPO S.A” y son conscientes de la pertinencia y claridad de la información consignada en las carteleras y la suministrada a través de boletines, reuniones, intranet o personal. Teniendo en cuenta lo anterior, hay que considerar que el proceso de comunicación es algo del orden de lo bidireccional; es decir, orientado de la fuente al receptor y viceversa; no obstante, el instrumento utilizado para la medición se ocupa únicamente de la percepción que los receptores tienen de los mensajes que reciben; en este sentido, la percepción encontrada de acuerdo con Chiavenato (2000), está influenciada por aspectos subjetivos, referidos a las interferencias que se derivan de las limitaciones, emociones, y valores de cada persona, barreras físicas y semánticas, que en un momento dado pueden bloquear, filtrar o distorsionar los mensajes; por tanto, el tipo de comunicación estudiado es el descendente y se refiere a los mensajes enviados desde la dirección de la organización hacia abajo, de forma que a través de ella es posible la implementación de objetivos y estrategias, instrucciones de trabajo o retroalimentación del desempeño, entre otros

En la muestra, la variable relaciones interpersonales resulta relevante para el establecimiento de una interacción satisfactoria dado que su valoración cuantitativa obtuvo un promedio de 2,8; la variable esta soportada por los conceptos de respeto por la dignidad y espacios que brinda la empresa con miras a la participación en actividades laborales y extra laborales, en las cuales se implique la integración y esparcimiento de toda la comunidad; sin embargo es necesario reforzar actividades que trasciendan lo laboral y permitan más interacción.

La variable empoderamiento arrojó un promedio de 3.5; lo que indica que los empleados

perciben como satisfactoria la facilidad de los directivos para tomar decisiones aun cuando no está el jefe, se sienten en capacidad de solucionar problemas planteando nuevas alternativas. Los resultados obtenidos se encuentran de acuerdo con una concepción en la cual a medida que los trabajadores ganan en educación y habilidades, es posible desplazar algunas de las competencias de los directivos hacia los niveles inferiores de la organización, otorgando más poder a los empleados y distribuyéndolo fuera del ámbito directivo, de forma que se puede prescindir de los puestos de mandos intermedios, constituyéndose el poder en aspecto central del empowerment; para que funcione mejor, las organizaciones deben adoptar medidas que permitan que las personas realicen su trabajo con más libertad, proporcionándose a las capacitaciones en las habilidades y conocimientos que los funcionarios deban tener para contribuir a las metas de la organización, por otra parte habrá que proporcionarle a los trabajadores la información de la organización.

Según Chiavenato, 2000 afirma: “El empoderamiento o delegación de autoridad parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesita, para poder tomar decisiones y participar activamente en la organización” p.385; en resumen, la población estudiada, se percibe que tiene la capacidad de tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar a sus superiores; sin embargo esto es propio de organizaciones con una estructura basada más en procesos que lineal o piramidal. El empoderamiento se aplica de acuerdo a las políticas institucionales.

La variable estabilidad arrojó un promedio de 2,6, lo que significa que la población considera que sus contratos laborales no brindan una adecuada estabilidad, de manera que no

pueden visualizarse prestando sus servicios en la “ESPO S.A” durante los próximos cinco años, además perciben que la ESPO S.A, no ofrece claras posibilidades y oportunidades de crecimiento laboral, así como también no tienen la concepción que la permanencia en su puesto de trabajo es función de la calidad del rendimiento y el logro de objetivos.

La variable trabajo en equipo, parte del supuesto que las organizaciones se están inclinando por reunir e integrar equipos cohesionados y de alto desempeño; la “ESPO S.A”, no es ajena a la necesidad de que sus empleados perciban de sus compañeros colaboración para cumplir con sus metas y objetivos en las diferentes actividades que desempeñan. En este sentido, se observó que dicha variable puntuó 2,6, lo que significa en el análisis cualitativo un resultado aceptable, en tanto los roles de sus miembros no son complementarios para la consecución de objetivos comunes de los cuales son responsables, indica también que con respecto a la planeación de nuevas actividades no se tienen en cuenta la participación de las personas del área implicada, en relación al diálogo y la negociación para alcanzar el consenso en una dirección común.

En la variable seguridad y salud ocupacional, el análisis estadístico arrojó un promedio de 3,2; resultado que sugiere que la población total de la muestra percibe sus condiciones físicas del entorno laboral (espacio, ventilación, iluminación, ausencia de ruido) como satisfactorias para cumplir sus funciones desde la seguridad y el bienestar.

No obstante los resultados arrojados por este análisis, donde sólo se tiene el punto de vista del trabajador sobre lo que percibe en términos de seguridad y salud ocupacional, la responsabilidad del éxito de un programa de salud ocupacional debe ser compartida por

empleados y empresa; de forma que se desarrolle en las personas que trabajan en la organización responsabilidad frente al cumplimiento de las normas de seguridad y no se ponga en riesgo la propia integridad.

Los resultados arrojados en la variable filosofía institucional revelan que los diferentes funcionarios de la “ESPO S.A”, tienen claridad frente a las políticas, metas y proyectos, así mismo comparten la misión, visión y valores institucionales.

A partir de la puntuación obtenida en el estudio, que corresponde a un promedio 3.5, lo cual significa que es satisfactorio; se infiere que en la mayoría de los casos hay consistencia frente a los criterios y las políticas derivadas de la filosofía.

El promedio general para todas las variables estudiadas es de 3.2, lo que en general representa una percepción favorable del clima organizacional en la empresa; teniendo en cuenta que el concepto de clima organizacional se refiere principalmente a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales pueden ser percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente; además tienen repercusiones en el comportamiento laboral.

Los resultados finales obtenidos dan cuenta de varias fortalezas al interior de la institución entre ellas se puede destacar el alto sentido de pertenencia. Este aspecto puede favorecer el interés de los funcionarios para participar activamente en aquellos programas que se plantean, así mismo se puede convertir en un agente impulsador del óptimo desempeño.

Otro de las fortalezas principales con que cuenta la ESPO S.A., se refiere a la motivación existente, lo que le permite a la empresa contar con un personal que enfoca su desempeño laboral más por razones de logro y méritos que por azar. Los resultados arrojados al analizar la variable control indican que el ejercicio del mismo es el más adecuado, orientarlo hacia el cumplimiento integral de los objetivos propuestos por la empresa.

Se observó además con respecto a la variable seguridad y salud ocupacional una percepción satisfactoria en el entorno laboral, quedando cubiertas las expectativas de los empleados sobre las acciones institucionales tendientes a lo preventivo y correctivo en cuanto a seguridad y salud ocupacional.

El comportamiento de la variable relaciones interpersonales, sugiere que los funcionarios perciben que existen falencias en lo relacionado de tratar a las personas de forma cada vez más humana y participativa, se debe generar espacios de actividades lúdicas y deportivas donde se integre tanto los trabajadores y su familia con el fin de brindar el bienestar e integración de los funcionarios, para ejercer una influencia positiva sobre los miembros de la organización.

La empresa de servicios públicos no puede esperar para los próximos años, una población estable y comprometida con las políticas y programas institucionales, lo cual le permite a la empresa aplicar programa orientados a potencializar el recurso humano a mediano plazo; en tanto que los trabajadores perciben que su permanencia y despido no están ligados a criterios justos, por lo que se sienten inseguros de su continuidad en sus puestos.

De acuerdo a los resultados encontrados de la muestra en relación al trabajo de equipo, la empresa no cuenta con una tendencia generalizada a la realización de tareas en conjunto de acuerdo a lo requerido por las circunstancias, donde cada miembro, desde su individualidad aporta al trabajo conjunto y viceversa; de manera que se facilite la delegación de tareas entre los miembros y toma de decisiones. Existiendo la posibilidad de establecer estrategias como lo es la posibilidad de hacer uso de recompensas referidas a los logros del equipo que busquen el mejoramiento continuo.

El estudio arrojó como resultado general un acercamiento a las políticas institucionales por parte de la población estudiada; lo anterior refleja la coherencia entre el trabajo realizado por el personal y las metas que se pretende alcanzar.

Otro de los aspectos derivados de este estudio indica que en su mayoría las personas que laboran en la ESPO S.A, se sienten suficientemente apoyados, estimulados y orientados por sus jefes; lo cual fue evidenciado a través del comportamiento de la variable liderazgo y estilos de dirección. Al respecto se sugiere fortalecer en los jefes las competencias que les permiten mantener este tipo de liderazgo y mantener un estilo de dirección que provea espacios de diálogo y comunicación.

En general los resultados obtenidos en la variable comunicación indicaron que casi siempre todos perciben que la información relacionada con lo laboral fluye de forma efectiva a través de los canales formales; no obstante es recomendable considerar la posibilidad de hacer un análisis futuro de la percepción que tienen los empleados sobre el flujo ascendente de la información.

Así mismo se encontró como el empoderamiento de sus empleados se convierte en una de las fortalezas, con que cuenta la empresa puesto que hay mayores niveles de autonomía y esto permite llegar a soluciones más rápidas y efectivas frente a las dificultades.

Para la empresa de servicios públicos ESPO S.A., la variable disponibilidad de recursos, es una fortaleza, puesto que los funcionarios perciben que cuentan con las condiciones e implementos necesarios para el óptimo desempeño laboral.

Finalmente vale la pena resaltar los esfuerzos realizados por la ESPO S.A., para lograr un clima organizacional favorable; los cuales se ven reflejados en los hallazgos reportados en este estudio; no obstante, es importante desde todo punto de vista mantener los programas que han contribuido a la configuración del clima actual, y buscar alternativas que permitan conservarlo y mejorar aquellos aspectos menos fortalecidos.

En base al análisis y los hallazgos obtenidos en el trabajo se observa que el clima organizacional de la ESPO S.A, esta categorizado en el grado de satisfactorio, por lo que para su mejoramiento se requiere que las variables relaciones interpersonales, trabajo en equipo y estabilidad, las cuales según el estudio se encuentran catalogadas como aceptables, se fortalezcan a través de estrategias que permitan ampliar su aplicabilidad.

4.3 Propuesta de mejora

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa de servicios

públicos de Ocaña “ESPO S.A.”, se da por el análisis y resultados obtenidos, que evidencia la necesidad de realizar el fortalecimiento del clima organizacional y el aseguramiento de calidad del servicio que ofrece la empresa, ya que esto no solo comprende los procesos y servicios, sino el desempeño y las condiciones laborales de los funcionarios de la empresa.

Es importante reconocer que la alta dirección es la principal responsable de la cultura y el clima de una organización, es decir los valores fundamentales que regirán la vida futura para lograr el resultado deseado y que funcionen en forma pro activa y no reactiva.

4.3.1 Plan de mejora que se propone mejorar el clima organizacional.

Después de realizado el análisis a las diferentes variables de estudio, se califica a la variable motivación en el grado de aceptable, por lo que se hace necesario implementar la siguiente estrategia:

Tabla 54

Plan de mejora respecto de la motivación y reconocimiento

RECONOCIMIENTO Y MOTIVACION	
Estrategia	Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento con la participación de los coordinadores de las diferentes áreas de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A.”.
Objetivo	Incentivar a los funcionarios de la empresa ESPO S.A. Promover la comunicación interna entre las diferentes áreas Optimizar el nivel de servicio de todas las áreas del establecimiento
Actividad	Reconocer el trabajo del personal con: Elogios. Felicitaciones. Empleado del mes. Crear la participación mediante buzón de sugerencias y reuniones para proponer ideas Los reconocimientos deben ser especialmente en público y de ser posible ir acompañados de un premio, como por ejemplo un día de compensatorio, un día adicional sumado a sus vacaciones. Un bono regalo o un horario flexible, con el fin de motivar a todos los empleados

“Tabla 54” “Continuación”

RECONOCIMIENTO Y MOTIVACION	
Recurso	R. humanos= Gerente y coordinadores de área R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores R. Económicos= No se identifica R. Administrativos= Plan de mejora a coordinadores de área
Responsable	Gerente y coordinadores de área
Costos	No se identifican
Indicadores	Índice de motivación = cantidad de empleados que sienten que su trabajo es reconocido e importante / cantidad total de empleados Índice de participación= Cantidad de empleados que aportan ideas/cantidad total de empleados del área
Se debe realizar retroalimentación cada 6 meses	

Nota. La tabla muestra el plan de mejora respecto de la motivación, reconocimiento y la estrategia sugerida, con sus objetivos, actividades, recursos y responsables de la actividad del clima organizacional. Fuente: Autores de la propuesta.

Realizado el análisis a las diferentes variables de estudio, se califica a la variable Trabajo en equipo y relaciones laborales en el grado de aceptable, por lo que se hace necesario implementar la siguiente estrategia:

Tabla 55

Trabajo en equipo y relaciones laborales

TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES INTERPERSONALES	
Estrategia	Implementar actividades para fortalecer el trabajo en equipo y relaciones interpersonales.
Objetivo	Incitar la conformación de equipos de trabajo Favorecer la comunicación interna Motivar a los empleados

“Tabla 55” “Continuación”

TRABAJO EN EQUIPO Y RELACIONES INTERPERSONALES	
Actividad	Implementar la conformación de equipos de trabajo y seguir las pautas para su buen desempeño Buscar la mejora de la comunicación interna, mediante la organización de reuniones donde sea posible conocer las impresiones y expectativas de los empleados Integrar al personal administrativo a las actividades de trabajo en equipo, y de ser posible a todas las capacitaciones que se imparten en la empresa Realizar actividades lúdicas y deportivas.
Recurso	R. humanos= Coordinadores de área R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores R. Económicos= No se identifica R. Administrativos= Plan de capacitación a coordinadores de área
Responsable	Coordinadores de área
Costos	No se identificaron
Indicadores	Indicador de equipos de trabajo= cantidad de equipos productivos/ cantidad de empleados del área

Nota. La tabla muestra el plan de mejora respecto al trabajo en equipo, relaciones laborales y la estrategia sugerida, con sus objetivos, actividades, recursos y responsables de la actividad del clima organizacional. Fuente: Autores de la propuesta

En base al análisis de las diferentes variables de estudio, que determina que la variable estabilidad laboral es calificada en el grado de aceptable, se hace necesario implementar la siguiente estrategia:

Tabla 56

Programa para planes de carrera y desarrollo

ESTABILIDAD LABORAL	
Estrategia	Diseñar un programa para planes de carrera y desarrollo

“Tabla 56” “Continuación”

ESTABILIDAD LABORAL	
Objetivo	Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de carrera de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee.
Actividad	Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización. Evaluar si existe un desarrollo de carrera viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados. Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa. Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios, en temas relacionados con la actividad de la empresa; apoyo económico, tipo beca, mejoras labores en horarios, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.
Recurso	Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima organizacional. R. humanos= Gestión del área de Talento Humano con el apoyo directo de la junta directiva. R físicos= Si después de la estructuración de los planes de carrera se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los mismos. Salas internas necesarias para reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de los planes de carrera, definición de objetivos, etc. R. Técnicos= Ninguna adicional a las utilizadas actualmente por la empresa. R. Administrativos= Plan de capacitación
Responsable	Gestión del área de Talento Humano con el apoyo directo de la junta directiva.
Costos	No se identificaron
Indicadores	Indicador estabilidad de trabajadores= personal en carrera/ cantidad de empleados del área

Nota. La tabla muestra el plan de mejora respecto a la estrategia de estabilidad laboral, con sus objetivos, actividades, recursos y responsables de la actividad del clima organizacional. Fuente:

Autores de la propuesta

4.3.2 Estrategias a implementar en busca de la mejora

Con base en los resultados del diagnóstico se plantean las siguientes estrategias de mejoramiento:

4.3.2.1 Estrategia No. 1. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento con la participación de los coordinadores de las diferentes áreas de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A.”.

Con base en lo propuesto en el texto. Según Gan y Jaume (2008) propone “en el manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones”, la adaptación de las siguientes actividades con los coordinadores de área de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A., a fin de implementar esta estrategia:

1. Promover la participación de los funcionarios en la generación de ideas motivadoras. Esto se puede hacer mediante la implementación de un buzón de sugerencias donde los empleados tengan acceso a un formato con preguntas como:

- ¿Qué propones para fomentar la motivación en los empleados en las diferentes áreas de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A”.? ¿Por qué?
- ¿Qué actividades te gustaría que se implementaran en de la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A, para sentirte más a gusto en tus labores? y ¿Por qué?

2. Los coordinadores de área deben observar las emociones de cada una de las personas que tiene bajo su cargo. Para esto pueden organizar reuniones de trabajo a fin de detectar sentimientos de alegría, temor o inconformidad. Se debe tomar nota de lo observado a fin de establecer las características generales del grupo y con base en estas definir actividades de motivación.

3. Identificar fuentes de desmotivación en los empleados. Para esto, cada uno de los coordinadores de área debe evaluar su propio estilo de dirección, y corregir las falencias que fomenten la desmotivación. La gerente de ESPO S.A., debe promover charlas de capacitación a los coordinadores de área sobre formas de motivar a los empleados, tratando temas como actitudes, inteligencia emocional, formas de motivar y empoderamiento entre otros.

Igualmente, los coordinadores de área deben evaluar entre sus colaboradores, la percepción que estos tienen de su jefe a fin de evaluar actitudes y actividades de motivación con los empleados.

4. La gerente de ESPO S.A., debe implementar actividades de motivación como son:

- Reunirse individualmente con cada funcionario para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permitirá que el trabajador se sienta importante para la empresa y que su trabajo sea valorado y tenido en cuenta. A su vez esto permite establecer indicadores de desempeño como fuente de información para otorgar reconocimientos y beneficios al empleado. Esta actividad debe realizarse trimestralmente.
- Reunirse con el grupo de trabajo. Cada coordinador de área debe reunirse con su grupo de trabajo por lo menos una vez al mes a fin de fomentar actividades favorecedoras del clima laboral. Para esto puede resaltar los valores del grupo de trabajo, otorgar felicitaciones y reconocimientos en público, evaluar las metas y promover la participación grupal en la solución de problemas. La participación de los trabajadores debe ser ordenada y respetuosa.

- Proporcionar un trabajo satisfactorio. Aunque esto del todo no es posible, de todas maneras la empresa debe buscar facilitar a sus empleados un trabajo satisfactorio. En este punto son importantes las actividades de rotación, pues si un perfil profesional de un trabajador no es adecuado para determinada función, es probable que sienta desmotivación y mala actitud hacia el cargo que desempeñe.
- Fijar objetivos y metas atractivos. Si es posible en un área de trabajo se pueden implementar objetivos que busquen destacar la participación de los empleados. Por ejemplo se pueden promover actividades como el área de trabajo más amable y ordenado.
- Se debe facilitar el sentido de utilidad. En todo momento se puede motivar haciendo que el empleado se sienta útil y participe de actividades importantes.
- Mantener una actitud de respeto y confianza con los empleados.
- Facilitar el crecimiento intelectual y profesional
- Proporcionar la responsabilidad y el empoderamiento.
- Facilitar la participación en todas las actividades

4.3.2.2 Estrategia No. 2. Implementar actividades para fortalecer el trabajo en equipo y relaciones interpersonales.

Es necesario dar a conocer aspectos sobre el trabajo en equipo a los coordinadores de área a fin de que apliquen las recomendaciones impartidas en beneficio de fomentar la conformación de equipos de trabajo. Los equipos de trabajo deben ser conformados por los jefes o directores de cada área mediante las siguientes actividades:

1. Establecer si el área amerita la conformación de equipos de trabajo. Esto con el fin de no iniciar equipos donde no se necesita, porque puede producir un efecto negativo en el trabajador, ya que al incorporarlo a un grupo puede pensar que él no está cumpliendo a cabalidad con sus funciones.

2. Una vez identificada la necesidad de conformar los equipos de trabajo, es importante definir los objetivos que estos deben cumplir. Así, no se conforman equipos sin un fundamento y se pueden establecer indicadores de desempeño de los equipos.

3. Promover la conformación de los equipos de trabajo. Para esto, el jefe o director de área, debe permitir que se creen los grupos como lo prefieran los subalternos a su cargo, eso sí con un número límite de integrantes y que sus actividades se relacionen para el cumplimiento de los objetivos. Si el área es de poco personal, se puede conformar un solo equipo, o conformar equipos de dos o tres personas.

4. Establecer las metas y objetivos del equipo de trabajo, al igual que los indicadores y cronogramas. Las actividades del equipo de trabajo deben ser definidas por sus integrantes, para esto se les debe proporcionar información sobre lo que se requiere hacer, los indicadores y las fechas de entrega de los resultados. Igualmente, y para motivar los equipos, es necesario utilizar las actividades de motivación como por ejemplo los reconocimientos por logros.

5. Hacer seguimiento de las actividades de los equipos de trabajo. Esto se hace a fin de mantener control y observar si la conformación de los mismos cumple las expectativas de

integración, motivación y mejor desempeño, o por el contrario se han generado roces y mal ambiente entre compañeros de trabajo.

6. Generar espacios de actividades lúdicas y deportivas donde se integre tanto los trabajadores y su familia con el fin de brindar el bienestar e integración de los funcionarios, para ejercer una influencia positiva sobre los miembros de la organización.

4.3.2.3 Estrategia No. 3. Diseñar un programa para planes de carrera y desarrollo

El Plan de Carrera y desarrollo se basará en el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a la promoción de las personas para desarrollarse profesionalmente dentro de los puestos, basado en los méritos individuales y el logro de los objetivos empresariales, con el propósito de garantizar la estabilidad y el desarrollo profesional de todo el personal.

1. Diseñar un programa de formación de un plan de carrera en donde se pueda participar e ingresar por méritos, a través de estudios realizados y desempeño laboral.

2. Determinar el manual de funciones para cada cargo el cual debe contener: La identificación del cargo, requisitos, objetivo principal, funciones esenciales, competencia y dominios particulares.

3. Realizar la gestión para pregrado, posgrados y actualización en temas relacionados con la actividad de la empresa, con las diferentes instituciones educativas, para el desarrollo personal, para que exista más posibilidad de participar en los concursos y cursos de ascenso dentro de la empresa.

4. Brindar igualdad de oportunidades a todos los empleados que cumplan con los requisitos establecidos para participar en el concurso respectivo programado por la empresa.

1. Con estas actividades se busca generar en los trabajadores mayor posibilidad de ser funcionarios de planta, acabando con el pensamiento que para pertenecer o laboral en la empresa se requiere de influencias y no de méritos.

Capítulo 5. Conclusiones

Teniendo en cuenta que el concepto de clima organizacional se refiere principalmente a las características del medio ambiente de trabajo, las cuales pueden ser percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente, el clima organizacional de la empresa de servicio públicos de Ocaña “ESPO S.A.” se categorizó en el nivel aceptable, lo que en general representa una percepción favorable del clima organizacional, así mismo en el desarrollo del trabajo se identificaron unos factores que en cierta medida afectan el clima organizacional de la empresa como son; las variables relaciones interpersonales, trabajo en equipo y estabilidad.

Según la percepción de los trabajadores la variable relaciones interpersonales, se categorizó en el nivel de aceptable y esta soportada por los conceptos de respeto y dignidad, participación en actividades laborales y extra laborales, haciéndose necesario su fortalecimiento con la planeación de actividades lúdicas y deportivas que implique la integración y esparcimiento de toda la comunidad, además de esto se debe con otras actividades que trasciendan en lo laboral y permitan más interacción entre compañeros y áreas de trabajo, actividades que ejercerán una influencia positiva sobre los miembros de la organización.

La percepción de la variable estabilidad arrojó un nivel aceptable, lo que significa que la población considera que sus contratos laborales no brindan una adecuada estabilidad, de manera que no pueden visualizarse prestando sus servicios en la “ESPO S.A” durante los próximos cinco años y tienen la concepción que la permanencia en su puesto de trabajo no es función de la

calidad del rendimiento y el logro de objetivos, lo cual le permite a la empresa aplicar programas orientados a potencializar el recurso humano a mediano plazo; en donde se brinde la posibilidad de pertenecer a una carrera, que la permanencia y ascenso en la entidad se da por mérito y rendimiento laboral

El análisis cualitativo de la variable trabajo en equipo arrojó un resultado aceptable, en tanto los roles de sus miembros no son complementarios para la consecución de objetivos comunes de los cuales son responsables, indica también que con respecto a la planeación de nuevas actividades no se tienen en cuenta la participación de las personas del área implicada y la empresa “ESPO S.A”, no es ajena a la necesidad de que sus empleados perciban de sus compañeros colaboración para cumplir con sus metas y objetivos en las diferentes actividades que desempeñan.

Se concluye finalmente que se debe implementar la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la empresa de servicios públicos de Ocaña “ESPO S.A.”, la cual se da por el análisis y resultados obtenidos, que evidencia la necesidad de realizar el fortalecimiento del clima organizacional y el aseguramiento de calidad del servicio que ofrece la empresa, ya que esto no solo comprende los procesos y servicios, sino el desempeño y las condiciones laborales de los funcionarios de la empresa.

Capítulo 6. Recomendaciones

Realizar capacitaciones a los coordinadores de área, en temas que fomenten el clima organizacional, con el fin de ser multiplicadores o facilitadores con el personal subalterno, para esto se puede gestionar convenios con la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

La implementación de la carrera administrativa, basada en los méritos individuales y el logro de los objetivos empresariales, así mismo desarrollar programas recreativos, lúdicos y deportivos para el desarrollo integral de los trabajadores.

Implementar los cambios e intervenciones planteados en la propuesta de mejora del clima organizacional, presentado en el desarrollo de la investigación.

Se recomienda hacer un seguimiento a los planes de mejoramiento que se establezcan para tener un clima organizacional óptimo y realizar mediciones de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.

Referencia

- Alfonzo, E. D. (2006). *Medición del cambio en el Clima Organizacional con la privatización. Caso: EMGESA S.A.* (Tesis de posgrado) Universidad De La Salle. Facultad de Administración de Empresas. Bogotá. D.C.
- Antolínez, V. Y. y González, M. (2006). *Diagnóstico del Clima Organizacional de la Dependencia General SIEMENS.* (Tesis de pregrado) Universidad De La Salle. Facultad de Administración de Empresas. Bogotá. D. C.
- Aranguren, A. S y Novoa, P. E. (2001). *Medición del Clima Organizacional en el Instituto Nacional de Vías.* (Tesis de especialización). Universidad Pontificia Bolivariana. Bogotá. D. C
- Arias, G. F. Administración de Recursos Humanos. (1991) México: Editorial Trillas.
- Bastidas et.al, (2004). *Clima organizacional y su incidencia en la calidad de los servicios públicos.* Investigaciones- revista informativa. Institución universitaria cesmag nº 10. p. 47-263.
- Beltrán, J.M. Indicadores de gestión, 2 ed., 3R editores. (1998) Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.
- Bórrelo, A. El plan de negocios. (2000) Bogotá: Editorial Mac Graw Hill Segunda edición
- Brown, W y Moberg, D. Teoría de la organización y la Administración: enfoque integral. (1990) México: Editorial Limusa.
- Brunet, L. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. Colección desarrollo de recursos humanos. (1987) México: Editorial de Trillas.
- Buendía, O. T. (2003). *Propuesta de cambio para mejorar el Clima Organizacional en la empresa Conexel Bulevar Ltda.* (Tesis de pregrado). Universidad De La Salle. Facultad Administración de Empresas. Bogotá. D.C.
- Bustos, E. (2002) Características del clima organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.* Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/727/72780208.pdf>.
- Calvete, A. (2016) Director área Jurídica. *Número de funcionarios de la empresa de servicios ESPO S.A.* Ocaña.
- Castro, A. (2004). Clima organizacional. *Revista Paradigma, 972.* Recuperado <http://www.revistaparadigma.org.ve/Doc/Paradigma972/Art4.htm>.

- Carrascal, O.M. y Navarro, O.N. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de Mejoramiento para la empresa viva salud I.P.S de la ciudad de Ocaña*. (Tesis de pregrado) Universidad Francisco de Paula Santander. Ocaña
- Conde, A.M. (2014). *Estrategias comunicativas para la promoción de la imagen y el clima organizacional de la unidad técnica ambiental (UTA) Ocaña*. (Tesis de pregrado) Universidad Francisco de Paula Santander. Ocaña
- Congreso de la Republica. (2006) Ley 515 de 2006, diciembre 20. Por medio del cual se da cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Ley 1010 de 2006, Diario Oficial No. 40.999 de diciembre 20 de 2006. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9210>
- Congreso de la Republica. (1950) *Código sustantivo del trabajo*. (Decretos 2663 de 1950 y Decreto 2158 de 1948). Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Contreras, O. (2005) *Cultura Organizacional en el Area Administrativa de una Institución Privada de Educación Superior en Zacatecas*. Revista electrónica Razón y Palabra. Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n55/ocontreras.html>
- Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos*. (1994). Bogotá: Editorial McGraw Hill. 2ª Edición.
- Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. (2001) Bogotá: Editorial McGraw Hill. 3ª Edición.
- Dessler, G. *Administración de Personal*. (1991) México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Duran, M. (2005). Artículo: *Mejores empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas*. Periódico Virtual De Gerencia. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulos/org/mejorempresas.html>
- Escobar, M.C. y Sánchez. M. B. (1996). *Diagnostico social estratégico del clima organizacional de los trabajadores de Merquefacil filial de Carulla & CIA S.A*. (Tesis de pregrado) Universidad de la Salle. Bogotá. D. C.
- Espinel, A.J. (2014). *Mejoramiento del Clima Organizacional y Favorecimiento de la Imagen Institucional "IMDER", a través del Diseño de una Estrategia Institucional*. (Tesis de pregrado) Universidad Francisco de Paula Santander. Ocaña
- Forero, F. C. y Valero, A. P. (2003). *Análisis de clima organizacional y su incidencia en el servicio al cliente en la empresa Heisohn Asociados*. (Tesis de grado) Universidad del Rosario. Bogotá. D.C

- Forero, Rincón y Velandia (2008). Motivación, liderazgo y sentido de pertenencia. Clima organizacional flores la valvanera Ltda. (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle facultad de trabajo social. Bogotá. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/13329/T62.08%20F761m.pdf?sequence=1>
- Gálvez, M. L. (2004). *Estudio de Clima Organizacional en los puntos de servicio directos de Servientrega en Bogotá*. (Tesis de grado) Pontificia Universidad Javeriana. Departamento de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá. D.C.
- Goncalves, A. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad. (2000) México: Editorial SLC.
- Hall, R. Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados. (1996) México: Editorial Prentice Hall. 2da Edición.
- Harris JR. J. Administración de Recursos Humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos. (1995) Editorial Limusa.
- Hellriegel, D., Slocum, J. Reseña de Comportamiento organizacional. (1999) México: International Thomson Editores.
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R. y Matteson, Comportamiento organizacional. (2006) Mexico: Editorial McGrawHill, VII Edición
- Katz, D. Psicología Social de las Organizaciones. (1970).México: Editorial Trillas.
- Kiear, J. y Taylor, M. Investigación de Mercados, u enfoque estratégico. (1989) Bogotá: Editorial McGrawHill.
- León, C. (1998). *El Clima Organizacional en el proceso de reestructuración laboral British Petroleum Exploration Colombia, CPF Cusiana*. (Tesis de pregrado). Universidad de la Salle. Facultad de Trabajo Social. Bogotá. D.C.
- Martínez, J y Genarra, L.G. (1997). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño de los funcionarios de una entidad pública*. (Tesis de pregrado) Universidad Nacional de Colombia. Departamento De Psicología. Bogotá. D.C.
- Méndez, A. (3ª Edición). (2001). *Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación*. Colombia, Bogotá D.C.: Editorial Mc Graw Hill.
- Mesa, C. D y Pardo, R. N (2003). *Descripción de la cultura corporativa y clima organizacional en una empresa importadora y comercializadora colombiana*. (Tesis de especialización) Universidad del Rosario. Facultad de altos estudios de administración y negocios. Bogotá D.C

- Muchinsky, Paúl M. Psicología aplicada al trabajo. México. Thomson. Learning.2002. 552 p.
- Nieves, F. (1987). Dialnet. *Desempeño Docente y Clima Organizacional en el Liceo "Agustín Codazzi, Estado Aragua*. Recuperado de <https://dialnet.uniroja.es/servlet/articulo?codigo=https://dialnet.847601>
- Paulin, D. (2009). Historia del ambiente laboral. Recuperado de <http://ambientelaboraldaniea.blogspot.com.co/2009/11/articulo-historia-del-ambiente-laboral.html>
- Pérez, M.A. y Suarez, O.F. (2006). *El clima organizacional y la evaluación de desempeño de la línea de producción de Suizo S.A.* (Tesis de pregrado) Universidad de la Salle. Maestría en Administración de Empresas. Bogotá. D. C.
- Robbins, S. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. (1998) México: Editorial Prentice Hall.
- Rojas, S. R. (2013) Psicología integral consultores. Artículos de gestión. *Importancia de la medición del clima organizacional*. Recuperado de: <http://www.psicointegral.com/articulos-de-gestion-humana/21-articulos-de-gestion-humana/36importancia-de-la-medicion-del-clima-organizacional.html>
- Romero, P. M. y Pineros, M. N (2005). *Plan de mejoramiento del Clima Organizacional para la compañía Edospina S.A. en Bogotá, para el año 2005*. (Tesis de grado) Universidad De La Salle. Facultad de Administración de Empresas. Bogotá. D.C.
- Salgado, Remeseiro y Iglesias (1986) Universidad de Santiago de Compostela, ** Universidad de Oviedo. Clima organizacional y satisfacción laboral en una pyme. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72780208>
- Sánchez, E. (2005) *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas* (Tesis Magíster en Administración) Universidad Nacional Autónoma. México Recuperado de http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/sanchez_sj/html/sdx/sanchez_sj.html,
- Segovia, M. M. y Solórzano, I. N. (2004). *Estudio de Clima Organizacional de una Empresa del Sector Automotriz*. (Tesis de grado) Universidad De La Sabana, Bogotá. D.C.
- Segredo, P. A. (2013). Revista Cubana de Salud Pública. 2013; 39(2)385-393 Recuperado de <http://www.scielosp.org/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>
- Sikula, A. y J. McKenna (1989): Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos, México, Editorial Limusa S.A
- Urdaneta, B. O. Psicología Organizacional, Aplicada a la gestión del capital humano. (2001) Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.

Zuluaga, M. G. *Clima Organizacional Departamento Administrativa de la Función Pública.*
(2001) Bogotá Colombia.

Apéndice

Apéndice A

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA A FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PUBLICOS DE OCAÑA ESPO S.A.

La presente encuesta tiene como objetivo principal diagnosticar el clima laboral de la Empresa de Servicios Públicos de Ocaña "ESPO S.A.". A partir de esta información la institución podrá identificar las áreas en las que puede mejorar respecto al clima organizacional. Por ende para fines de mejoramiento es de vital importancia la información que usted suministre.

Instrucciones: La encuesta es confidencial, cada pregunta debe contestarse dependiendo su casilla, donde:

Siempre = 4
Casi siempre= 3
Casi nunca= 2
Nunca= 1

Por favor no deje ningún ítem sin responder.

DATOS GENERALES

FECHA DE APLICACIÓN: _____

1. SEXO: F _____ M _____

2. EDUCACIÓN:

Primaria _____
Bachillerato _____
Técnico _____
Pregrado _____
Postgrado _____

3. ANTIGÜEDAD:

Menos de 1 año _____
1-3 años _____
4 - 6 años _____
7-10 años _____
Más de 10 años _____

4. LA CATEGORIA A LA CUAL USTED PERTENECE EN LA "ESPO S.A.":

Directivo _____ Operativo _____ Jefe área _____ Administrativo _____

Servicios Generales _____

ITEMS	Siempre	Casi Siempre	Nunca	Casi Nunca
Me siento orgulloso de trabajar para la ESPO S.A.				
La empresa ESPO S.A. me brinda con calidad y oportunamente los implementos y equipos para la realización de mi trabajo				
El jefe inmediato ofrece reconocimiento de acuerdo a mis logros.				
El jefe inmediato me consulta las acciones y promueve la participación en la toma de decisiones pertinentes al área de trabajo.				
Existen medios para informarme sobre los diferentes asuntos de la empresa y de mi trabajo (reuniones, boletines, Intranet).				
En mi área de trabajo me siento tratado con dignidad y respeto.				
Considero que el tipo de contrato que poseo me brinda estabilidad laboral y personal				
Mis ideas y sugerencias son tenidas en cuenta para la realización de tareas conjuntas.				
Las condiciones físicas de mi entorno laboral tales como: espacio, ventilación, iluminación, ausencia de ruido son favorables para cumplir mis funciones				
Conozco la visión, misión y valores de la ESPO S.A.				
Recibo oportunamente la información necesaria para realizar eficazmente mi labor.				
Considero que mi jefe inmediato genera un ambiente de confianza en mí área de trabajo.				
Considero que las carteleras distribuidas dentro de la empresa tienen mensajes importantes.				
Me siento a gusto trabajando con cualquiera de mis compañeros de área.				
Se me facilita la toma de decisiones, cuando no está mi jefe.				
Me visualizo prestando mis servicios para la ESPO S.A. en los próximos 5 años.				
Mi jefe tiene en cuenta mi participación y la de mis compañeros para planear una nueva actividad.				
Los equipos para la realización de mi trabajo se encuentran en óptimas condiciones.				
Me agrada el trabajo que realizo.				
Me siento interesado por rendir cada vez más en mi puesto de trabajo.				
Me siento acompañado por la dirección de mi área cuando se presentan dificultades en el desempeño de mi trabajo.				
En la ESPO S.A. hay control sobre las funciones para asegurar la eficiencia en el trabajo.				
La información que recibo de mi jefe en las reuniones de trabajo es clara.				
Estoy en capacidad de plantear nuevas alternativas para la solución de problemas de mi área.				
La ESPO S.A. ofrece claras posibilidades y oportunidades de crecimiento laboral.				

En mi área se promueve la conformación de equipos de trabajo para la realización de tareas y solución de problemas.				
Mi lugar de trabajo cumple con las normas necesarias para garantizar mi seguridad y bienestar.				
Conozco, comparto, y transmito la filosofía que define la ESPO S.A.				
Considero que mi labor es bien retribuida comparada con otros cargos similares.				
Cumplo y me comprometo con las políticas y reglamento de La ESPO S.A.				
Mis decisiones han sido aprobadas y aceptadas con regularidad por mi jefe inmediato.				
Actúo según las indicaciones que han sido dadas por los superiores de mi institución.				
Participo en las actividades culturales, recreativas y deportivas que me ofrece la ESPO S.A.				
Soy capaz de solucionar problemas de mi área sin consultar a mi jefe.				
La permanencia en mi puesto de trabajo depende de la calidad de mi rendimiento y el logro de objetivos propuestos.				
La manera como se organiza el trabajo en equipo de mi área permite cumplir con las metas establecidas de manera oportuna.				
En mi área de trabajo se corrigen oportunamente las condiciones inseguras que ponen en riesgo la integridad de los trabajadores.				
La misión, visión y valores institucionales definen realmente el por qué y el para qué de la ESPO S.A.				
Considero que mi trabajo contribuye al desarrollo de las metas de la ESPO S.A.				
Mi espacio de trabajo está bien distribuido				
Es de gran importancia para mí ser un empleado eficaz y competente en mis funciones.				
Mi jefe reconoce los resultados de acuerdo al desempeño de mi labor.				
Mi superior hace un seguimiento constante sobre el cumplimiento de metas y objetivos.				
Recibo información de manera constante, acerca de los cambios ocurridos dentro de la ESPO S.A., relacionados con mi actividad laboral.				
En la ESPO S.A. las actividades de integración extra laborales mejoran las relaciones entre los empleados.				
Creo que la infraestructura donde trabajo es adecuada.				
Me identifico plenamente con las políticas, metas, valores y proyectos de la ESPO S.A.				