


| | | | | |
|---|---|------------|-------|----------|
|  | 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 | (135) | | |

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

| | | | |
|---|---|----------------|-----------|
| AUTORES | JENIFER ALVAREZ HERRERA | | |
| FACULTAD | FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICA | | |
| PLAN DE ESTUDIOS | ADMINISTRACION DE EMPRESAS | | |
| DIRECTOR | OSCAR ORLANDO HORMANZA FAJARDO | | |
| TÍTULO DE LA TESIS | PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA METROGAS DE COLOMBIA S.A E.S.P, SECCIONAL OCAÑA N.S. | | |
| RESUMEN (70 palabras aproximadamente) | | | |
| <p>COMO RESULTADO DE LA INVESTIGACION SE OBSERVA QUE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA METROGAS DE COLOMBIA S.A E.S.P, SECCIONAL OCAÑA N.S., ESTA CATEGORIZADO EN EL GRADO DE FAVORABLE, NO OBSTANTE ES IMPORTANTE RESALTAR QUE PARA SU MEJORA CONTINUA, SE HACE NECESARIO FORTALECER LAS VARIABLES COOPERACION Y TOMA DE DECISIONES, CATALOGADAS COMO DESFAVORABLES, A TRAVÉS DE LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS EN EL PRESENTE PROYECTO.</p> | | | |
| CARACTERÍSTICAS | | | |
| PÁGINAS: 135 | PLANOS: | ILUSTRACIONES: | CD-ROM: 1 |



VÍA ACOLSURE, SEDE EL ALGODONAL. OCAÑA N. DE S.
Línea Gratuita Nacional 018000 121022 / PBX: 097-5690088
www.ufpso.edu.co



PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA METROGAS DE COLOMBIA S.A E.S.P., SECCIONAL OCAÑA N.S.

AUTOR:
JENIFER ALVAREZ HERRERA

Trabajo de Grado para Optar el Título de Administrador De Empresas

Director
OSCAR ORLANDO HORMANZA FAJARDO

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

Ocaña, Colombia

Febrero de 2019.

Indicé

| | |
|---|---------------|
| Capítulo 1. Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa Metrogas de Colombia S.A E.S.P., seccional Ocaña N.S..... | 1 |
| 1.1 Planteamiento del problema | 1 |
| 1.2 Formulación del problema..... | 2 |
| 1.3 Objetivo | 2 |
| 1.3.1 General | 2 |
| 1.3.2 Específicos..... | 3 |
| 1.4 Justificación..... | 3 |
| 1.5 Delimitaciones..... | 4 |
| 1.5.1 Conceptual..... | 4 |
| 1.5.2 Operativa.. .. | 4 |
| 1.5.3 Temporal. | 5 |
| 1.5.4 Geografica. | 5 |
| Capítulo 2. Marco referencial..... | 6 |
| 2.1.1 Antecedentes a nivel mundial..... | 7 |
| 2.1.2 Antecedentes a nivel nacional | 9 |
| 2.1.3 Antecedentes a nivel local. | 11 |
| 2.2. Marco conceptual | 13 |
| 2.2.1 Clima organizacional..... | 13 |
| 2.2.2 Funciones del clima organizacional. | 15 |
| 2.2.3 Tipos de Clima Organizacional..... | 17 |
| 2.2.4 Diagnóstico de clima organizacional. | 17 |
| 2.2.5 Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional. | 19 |
| 2.3 Marco legal..... | 22 |
| 2.3.1 Decreto 515 de 2006..... | 22 |
| 2.3.2. Código Sustantivo del Trabajo..... | 23 |
| Capítulo 3. Diseño metodológico | 25 |
| 3.1. Método de investigación..... | 25 |
| 3.2. Población | 25 |
| 3.3. Muestra..... | 26 |
| 3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información | 26 |
| 3.5 Procesamiento y análisis de la información | 27 |

| | |
|--|----------------|
| Capítulo 4. Resultados | 30 |
| 4.1 Conocer las percepciones de los trabajadores. | 30 |
| 4.1.1 Definición de variables..... | 30 |
| 4.1.2 Aplicación de la encuesta de clima organizacional IMCOC..... | 33 |
| 4.1.3 Aspectos sociales..... | 33 |
| 4.1.3 Percepción variable objetivos..... | 37 |
| 4.1.4 Percepción cooperación..... | 41 |
| 4.1.5 Percepción de liderazgo..... | 53 |
| 4.1.6 Percepción de decisiones..... | 62 |
| 4.1.7 Percepción relaciones interpersonales..... | 67 |
| 4.1.8 Percepción de motivación | 74 |
| 4.1.9 Percepción de control | 81 |
| 4.2 Clasificación de las variables del clima organizacional | 88 |
| 4.2.1 Diagnóstico inicial del clima organizacional | 97 |
| 4. 3 Debilidades y fortalezas del clima organizacional. | 99 |
| 4.4 Propuesta de mejora | 102 |
| 4.4.1 Plan de mejora | 102 |
| 4.4.2 Estrategias a implementar en busca de la mejora..... | 105 |
| Capítulo 5. Conclusiones | 108 |
| Capítulo 6. Recomendaciones | 109 |
| Referencias..... | 110 |
| Apéndice A..... | 114 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Número de hombres y mujeres que laboran en la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña..... | 33 |
| Tabla 2. Estudios realizados de las personas que laboran en la empresa Metrogas seccional Ocaña..... | 34 |
| Tabla 3. Rango de antigüedad de las personas que laboran en la empresa Metrogas seccional Ocaña..... | 35 |
| Tabla 4. Categoría en que se encuentran las personas que laboran en la empresa Metrogas seccional Ocaña..... | 36 |
| Tabla 5. Calificación acerca del conocimiento de los objetivos de la empresa..... | 37 |
| Tabla 6. Cantidad de información que recibe sobre los objetivos y políticas de la empresa ingresar..... | 38 |
| Tabla 7. El cumplimiento de los objetivos instituciones, sirve para satisfacer necesidades económicas, de estabilidad laboral, ascensos y aprendizaje..... | 39 |
| Tabla 8. Calificación de ayuda que le piden a sus compañeros para el desempeño de su trabajo..... | 41 |
| Tabla 9 Frecuencia de participación en las actividades que realizan sus amigos en la empresa..... | 42 |
| Tabla 10. Frecuencia con la que se relaciona con compañeros de trabajo en horas no laborales..... | 43 |
| Tabla 11. Calificación de su ayuda para la solución de los problemas en su sección..... | 44 |
| Tabla 12. Calificación de ayuda y colaboración que existe entre trabajadores..... | 45 |
| Tabla 13 Grado de ayuda y colaboración con sus compañeros de trabajo..... | 46 |
| Tabla 14. Calificación en la participación en los grupos de trabajos..... | 48 |
| Tabla 15. Frecuencia de diversión con sus compañeros de trabajo..... | 49 |
| Tabla 16. Organización de actividades de recreación para los trabajadores por parte de la empresa..... | 50 |

A

| | |
|--|----|
| Tabla 17. Calificación de la participación de los trabajadores en las actividades de recreación organizadas por la empresa..... | 51 |
| Tabla 18. Planteamiento de problemas al jefe..... | 52 |
| Tabla 19. Planteamiento de inquietudes y problemas a sus compañeros de trabajo..... | 53 |
| Tabla 20. El trabajo lo hace como usted quiere..... | 54 |
| Tabla 21. Justicia del jefe al tomar decisiones..... | 55 |
| Tabla 22. Grado de subordinación que existe entre el jefe y sus subalternos..... | 56 |
| Tabla 23. Control por parte del jefe en la ejecución de sus labores..... | 57 |
| Tabla 24. Ayuda del jefe para hacer mejor el trabajo..... | 58 |
| Tabla 25. Comenta los problemas relacionados con su trabajo a sus superiores..... | 59 |
| Tabla 26. Cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores al ingresar la empresa..... | 60 |
| Tabla 27. Toma decisiones sin consultar a su jefe..... | 62 |
| Tabla 28. Frecuencia con la que le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo... | 63 |
| Tabla 29. Participación en la toma de decisiones en la empresa..... | 64 |
| Tabla 30. Las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar decisiones..... | 65 |
| Tabla 31. Calificación de las relaciones personales con compañeros de trabajo..... | 66 |
| Tabla 32. Solución de problemas de trabajo con compañeros y superiores..... | 68 |
| Tabla 33. Calificación del trato y relación con su jefe..... | 68 |
| Tabla 34. Confianza entre jefes y trabajadores de la empresa..... | 69 |
| Tabla 35. Información que recibe cuando hay cambios en la empresa..... | 70 |
| Tabla 36. Medida en que se enteran las directivas de los problemas de la sección..... | 71 |
| Tabla 37. Le gusta el trabajo que le corresponde hacer..... | 72 |
| Tabla 38. Como se siente con el salario que recibe | 73 |

A

| | |
|---|----|
| Tabla 39. Satisfacción por estar trabajando en la institución..... | 74 |
| Tabla 40. Cumplimiento de las actividades encomendadas..... | 75 |
| Tabla 41. Como califica la recompensa cuando realiza una labor bien hecha..... | 76 |
| Tabla 42. Antigüedad de laborar en la empresa Metrogas..... | 77 |
| Tabla 43. Que importancia tiene para usted estar trabajando en la empresa..... | 78 |
| Tabla 44. Su trabajo es revisado en la empresa..... | 79 |
| Tabla 45. Conocimiento de los resultados del control a su labor | 80 |
| Tabla 46. Frecuencia con la que comenta con sus superiores la realización de su trabajo | 81 |
| Tabla 47. Como realiza su trabajo cuando es controlado por su jefe..... | 82 |
| Tabla 48. Es adecuado el control que realice su jefe..... | 83 |
| Tabla 49. Como considera que debe ser la forma de control..... | 84 |
| Tabla 50. Promedio de la variable objetivos del clima organizacional general..... | 86 |
| Tabla 51. Promedio de la variable Cooperación del clima organizacional general..... | 87 |
| Tabla 52. Promedio de la variable liderazgo del clima organizacional general..... | 88 |
| Tabla 53. Promedio de la variable toma de decisiones del clima organizacional general..... | 89 |
| Tabla 54. Promedio de la variable relaciones interpersonales del clima organizacional general..... | 90 |
| Tabla 55. Promedio de la variable motivación del clima organizacional general..... | 91 |
| Tabla 56. Promedio de la variable control del clima organizacional general..... | 92 |
| Tabla 57. Promedio total para cada categoría y el clima organizacional general..... | 93 |
| Tabla 58. Plan de mejora respecto de la cooperación..... | 10 |
| Tabla 59. Variable toma de decisiones..... | 10 |

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Número de hombres y mujeres que laboran en la Empresa Metrogas..... | 33 |
| Figura 2. Estudios realizados de las personas que laboran en la Empresa Metrogas..... | 35 |
| Figura 3. Rango de antigüedad de las personas que laboran en la empresa Metrogas..... | 36 |
| Figura 4. Categoría en que se encuentran las personas que laboran en la empresa..... | 37 |
| Figura 5. Calificación acerca del conocimiento de los objetivos de la empresa..... | 38 |
| Figura 6. Cantidad de información que recibe sobre los objetivos y políticas de la empresa al ingresar a laboral..... | 39 |
| Figura 7. . Intensidad para satisfacer necesidades económicas, de estabilidad laboral, ascensos y aprendizaje..... | 40 |
| Figura 8. Calificación de ayuda que le piden a sus compañeros para el desempeño de su Trabajo..... | 41 |
| Figura 9. Frecuencia de participación en las actividades..... | 43 |
| Figura 10. Frecuencia con la que se relaciona con compañeros de trabajo en las hora laborales | 44 |
| Figura 11. Frecuencia con que ayuda para la solución de los problemas en su sección..... | 45 |
| Figura 12. . Calificación de ayuda y colaboración que existe entre los trabajadores..... | 46 |
| Figura 13. Calificación del grado de ayuda y colaboración con sus compañeros de trabajo | 47 |
| Figura 14. Calificación en la participación en los grupos de trabajos en la empresa..... | 48 |
| Figura 15. Calificación de la frecuencia con la que se divierte con sus compañeros de trabajo en la empresa | 49 |
| Figura 16. . Calificación de la organización de actividades de recreación para los trabajadores por parte de la empresa..... | 50 |
| Figura 17 Calificación de la participación de los trabajadores en las actividades de recreación organizadas por la empresa | 51 |
| Figura 18. . Calificación del planteamiento de los problemas al jefe en la empresa..... | 53 |

A

| | |
|---|----|
| Figura 19. Calificación del planteamiento de inquietudes y problemas a sus compañeros... | 54 |
| Figura 20. Calificación como hacen el trabajo los funcionarios en la empresa Metrogas..... | 55 |
| Figura 21. Justicia del jefe al tomar decisiones..... | 56 |
| Figura 22. Grado de subordinación que existe entre el jefe y sus subalternos en la empresa | 57 |
| Figura 23. Control que ejerce el jefe en la ejecución de las labores por parte de los trabajadores..... | 58 |
| Figura 24. La ayuda del jefe con sus subalternos para hacer mejor el trabajo..... | 59 |
| Figura 25. Comenta los problemas relacionados con su trabajo a sus superiores..... | 60 |
| Figura 26. Cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores al ingresar la empresa | 61 |
| Figura 27. Toma decisiones sin consultar a su jefe. | 62 |
| Figura 28. Frecuencia con la que le gustaría asumir nuevas responsabilidades..... | 63 |
| Figura 29 Participación en la toma decisiones en la empresa | 64 |
| Figura 30. Las directivas tienen cuenta su situación personal al tomar decisiones. | 65 |
| Figura 31 Calificación de las relaciones personales con compañeros de trabajo..... | 67 |
| Figura 32. Frecuencia de solución de problemas de trabajo con compañeros y superiores ... | 68 |
| Figura 33. Calificación del trato y relación con su jefe en la empresa Metrogas..... | 69 |
| Figura 34. . Calificación de la confianza entre jefes y trabajadores de la empresa Metrogas.. | 70 |
| Figura 35. . Información que recibe cuando hay cambios en la empresa..... | 71 |
| Figura 36. Medida en que se enteran las directivas de los problemas de la sección..... | 72 |
| Figura 37. Gusto por el trabajo que le corresponde hacer en la empresa Metrogas | 73 |
| Figura 38. Como se siente con el salario que recibe..... | 74 |
| Figura 39. Sentimiento por estar trabajando en la institución. | 75 |
| Figura 40. Cumplimiento de las actividades encomendadas | |

A

| | |
|---|----|
| Figura 41. Como califica la recompensa cuando realiza una labor bien hecha. | 77 |
| Figura 42. Tiempo que llevan laborando los trabajadores en la empresa Metrogas. | 78 |
| Figura 43. Que iimportancia tiene para usted estar trabajando en la empresa. | 79 |
| Figura 44. Su trabajo es revisado en la empresa..... | 80 |
| Figura 45. Conocimiento de los resultados del control a su labor en la empresa Metrogas .. | 81 |
| Figura 46. Conocimiento de los resultados del control a su labor en la empresa Metrogas. | 82 |
| Figura 47. Como realiza su trabajo cuando es controlado por su jefe..... | 83 |
| Figura 48. Es adecuado el control que realice su jefe..... | 84 |
| Figura 49. Forma como debe ejercerse el control en la empresa Metrogas..... | 85 |

Introducción

La medición del clima organizacional efectuado en la Empresa Metrogas de Colombia S.A E.S.P. seccional Ocaña, se realizó a partir del planteamiento de los objetivos, teniendo como base el marco teórico con el fin de contextualizar cada una de las variables, para lo cual se desarrolló el diseño metodológico y la presentación de los resultados; para finalizar con una propuesta de mejoramiento del clima organizacional en torno a los hallazgos encontrados.

El objetivo de la investigación es presentar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional de Empresa Metrogas de Colombia S.A E.S.P. seccional Ocaña, a través del análisis y evaluación de las percepciones que tienen los trabajadores de las 7 variables que intervienen en el estudio y su influencia sobre el clima organizacional.

El desarrollo del presente trabajo se llevó a cabo a través de la aplicación del instrumento IMCOC, el cual evalúa aspectos relacionados con los objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, permitiendo describir las variables que requieren de atención inmediata, para luego presentar una estrategia para el mejoramiento del clima organizacional.

A

Capítulo 1. Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa

Metrogas de Colombia S.A E.S.P., seccional Ocaña N.S.

1.1 Planteamiento del problema

La Empresa Metrogas de Colombia S.A E.S.P., presta los servicios públicos de gas domiciliario, distribución, comercialización, inspección de instalaciones y demás servicios adicionales, brindando respaldo, seguridad y calidad de vida a toda la comunidad, siendo su principal herramienta de trabajo el capital humano, logrando conseguir confianza y respeto por sus afiliados. Estos servicios son prestados por la empresa en los departamentos de Santander (Floridablanca, Socorro, San Gil, Paramo, Curiti, Villanueva, Valle de San José y Pinchote), Norte de Santander (Ocaña) y Cesar (Rio de Oro). (Metrogas de Colombia S.A. E.S.P., 2010)

En la ciudad de Ocaña la prestación del servicio público de gas domiciliario, distribución y comercialización se viene prestando desde el año 2006 por parte de la empresa Metrogas de Colombia S.A.

El recurso humano es uno de los pilares fundamentales para que la empresa cumpla con sus objetivos, misión y visión establecidos. En este contexto, es necesario conocer qué características de los seres humanos son capaces de influenciar a la empresa y viceversa, y por ello merecen ser tomadas en cuenta dentro de una organización. Bajo esta premisa cobra protagonismo como valiosa herramienta de interpretación, el estudio de Clima Organizacional, brindando herramientas que permiten comprender la interacción social existente a nivel empresarial.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias

A

internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización, el cual se lleva a cabo con base a la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan. (García y Ibarra, 2012)

Dada la necesidad que tienen las empresas de fortalecer su talento humano, para permitir su sostenibilidad en el entorno cambiante, se hace necesario realizar la medición del clima organizacional, que permite de una forma confiable la obtención de información para la toma oportuna y asertiva de decisiones de los directivos de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. seccional Ocaña, ya que esta tiene relación directa con la productividad, competitividad, sostenibilidad de la organización y bienestar de los trabajadores.

Por lo anterior se plantea la necesidad de presentar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - Seccional Ocaña, con la finalidad de fortalecer del recurso humano, el mejoramiento y estructuración organizacional. Como parte de la propuesta, está indicado hacer una medición del clima organizacional de la seccional Ocaña, a fin de obtener información relevante y real de la percepción que tienen los trabajadores respecto del clima organizacional, presentando una opción para que se implementen estrategias para el mejoramiento laboral y motivacional de sus funcionarios.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de la empresa Metrogas de Colombia S.A E.S.P., seccional Ocaña N.S.”?

1.3 Objetivo

1.3.1 General. Plantear la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la

A

empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña”

1.3.2 Específicos. Conocer las percepciones de los trabajadores para establecer el estado actual del clima organizacional de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Determinar las debilidades y fortalezas del clima organizacional, para establecer las estrategias de mejora pertinentes.

Formular las estrategias de mejoramiento, que permitan optimizar las condiciones encontradas en el clima organizacional de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

1.4 Justificación

Para la empresa Metrogas de Colombia S.A. seccional Ocaña, el clima organizacional constituye una de las estratégicas que permiten elevar la calidad laboral de los trabajadores y con ello la calidad de los servicios prestados a la comunidad, haciéndose necesario realizar una medición del clima organización, herramienta que permite introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de sus funcionarios, como en la estructura organizacional que conforma la empresa.

La expresión personal de la percepción que tienen los funcionarios y directivos de la organización, incide directamente en las tareas, procesos y procedimientos que cumple la empresa como tal, sin embargo estas percepciones dependen en buena medida de las actividades que realizan, en el rol en el cual se encuentran, de la infraestructura que lo rodea, de las interacciones con jefes y compañeros, ya que filtran la realidad, condicionan los

A

niveles de motivación laboral y productividad. Por lo tanto la percepción que tienen los trabajadores del clima organizacional, es fundamental a la hora de valorar los instrumentos de gestión que están siendo utilizados por la dirección, como también para diseñar estrategias idóneas en busca del mejoramiento del clima organizacional y la consecución de los objetivos de la empresa.

Dado lo anterior esta investigación representa una oportunidad para proponer estrategias de intervención que puedan ser llevadas a cabo para el fortalecimiento del clima organizacional de la empresa Metrogas de Colombia S.A. seccional Ocaña, ya que esta no es ajena a la problemática que se vive en la actualidad, respecto a las falencias en el clima organizacional tales como; falta de trabajo en equipo, desmotivación, poco sentido de pertenencia, insubordinación, malas relaciones entre los empleados e incremento de rumores (Chisme), situación que origina deficiencias en la prestación del servicio.

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 sirve de guía para la realización del estudio, durante su realización se presentaron ciertos inconvenientes, como la complejidad para acceder a cierta

A

información o la misma disponibilidad de los funcionarios, realizando diferentes actividades para lograr la consecución de dichos datos.

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

1.5.4Geografica. El proyecto se realizó en la ciudad de Ocaña N.S.

A

Capítulo 2. Marco referencial

De acuerdo con Arano, Escudero y Delfín (2016) en su artículo; El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación, “Es aquí en escuela conductista, donde se analiza a cada individuo que forma parte de una organización estudiando en ellos su comportamiento poniendo especial énfasis en sus emociones, atenciones, estímulos, entre otros. En otras palabras se comienza a analizar los estilos de trabajo de cada trabajador o gerente, los efectos psicológicos que impactan en la producción y las condiciones físicas y de seguridad de su entorno que los rodea.” (p.12)

Así mismo Chiavenato (2014) menciona que la teoría conductista parte de la conducta individual de las personas para explicar la de las organizaciones. Para poder describir la conducta de los individuos es preciso estudiar la motivación humana, que representa uno de los temas centrales de la teoría conductista de la administración y un campo que recibió un volumen enorme de aportaciones. (p.240)

Según Arano, Escudero y Delfín (2016), los autores conductistas observaron que los administradores deben de saber cuáles son las necesidades de las personas para así comprender mejor la conducta humana y deben de utilizar la motivación como arma para mejorar la calidad de vida dentro de la organización. Con lo anterior se hace referencia que desde la escuela científica en donde predominaron las aportaciones de Taylor, con su modelo tradicional ya hablaba del termino motivación.

Para Chiavenato (2014), los principales aportantes a la escuela conductista fueron:

- Abraham H. Maslow, quien afirmaba que las necesidades humanas se presentan en niveles jerarquizados por orden de importancia e influencia en donde describe lo siguiente:
 1. Necesidades fisiológicas
 2. Necesidades de seguridad

A

3. Necesidades sociales
4. Necesidades de estima
5. Necesidades de autorrealización

- Frederick Herzberg, con su teoría de los dos factores para explicar la conducta de las personas en situaciones de trabajo y que a continuación se detalla (p. 242)

Sin embargo en esta escuela conductista hubieron más contribuciones como la teoría x y la teoría y, la teoría de los sistemas de administración de Likert caracterizada en razón de cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicación, relaciones interpersonales y sistema de premios y castigos. Con certeza podemos afirmar que el nacimiento de clima organizacional se da en la escuela conductista.

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

Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. Ortiz y Cruz (2008) afirman:

El clima laboral ha estado siendo utilizado como variable para explicar la satisfacción de los trabajadores en empresas comercializadoras. Se conceptúan ambas variables para su medición, análisis e indagación de la relación causal entre un ambiente de trabajo favorable y el desempeño satisfactorio de los empleados. Se exponen los datos descriptivos que indican un clima laboral favorable y una satisfacción laboral óptima.

Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Mainegra y Sampedro (2012) afirma;

En este artículo se realizó una valoración sobre el clima organizacional, con el objetivo de explicar y entregar una perspectiva acerca de su concepto, el cual se alimenta de los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional, y donde se resalta la importancia del mismo para el buen trabajo de directivos y trabajadores de las unidades de salud. Se reflexionó sobre diferentes formas para determinar el clima de una organización y cómo mejorarlo. Entre estas formas de determinación se analizan las técnicas propuestas por Letwin y Stinger. Se hizo énfasis y se detallaron las técnicas de exploración del clima

A

organizacional a través de cuatro dimensiones básicas: motivación, liderazgo, reciprocidad y participación.

Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización.

Segredo (2012), considera:

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización. Por lo anterior, en el presente trabajo se realiza una aproximación conceptual al tema, que permite demostrar la importancia del clima en la gestión del cambio en los sistemas organizacionales. De igual forma, se exponen las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. Williams (2013)

manifiesta;

El objetivo del presente estudio es el conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral dentro de la dependencia municipal; para lograr este objetivo se aplicó a 20 empleados una encuesta de clima laboral, misma que se dividió en 5 dimensiones enfocadas en procesos de comportamiento organizacional, los cuales son: liderazgo, comunicación, motivación, espacio físico y trabajo en equipo; cabe destacar que dichos procesos fueron elegidos en base a las necesidades de la organización. Con este estudio se pretende detectar fortalezas y áreas de oportunidades, a fin de ser tomadas en cuenta para realizar procesos de mejora dentro de la dependencia. Se concluye que el clima laboral se encuentra en un 46% dentro de un sistema colegiado, siendo su dimensión mejor evaluada el trabajo en equipo con un 74% y siendo la de menor puntuación la de motivación con un 17% (dichas cifras se detallan en el apartado de resultados). Se utilizó un diseño metodológico Ex post facto transversal descriptivo y cuenta con el sustento de la psicología del comportamiento organizacional de Robbins (1999), como marco de referencia.

El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud:

diseño de un modelo teórico. González, Norma y Sánchez (2013) consideran:

Mediante la exploración de 83 investigaciones teóricas y empíricas publicadas en países de

A

Latinoamérica durante el siglo XXI, este trabajo pretende 2 objetivos principales. Primero, examinar la multidimensionalidad y las características fundamentales de las variables de clima organizacional y calidad de los servicios públicos de salud; segundo, diseñar un modelo teórico sobre la relación que existe entre estas 2 variables. El estudio se efectuó mediante la estrategia de investigación documental, método de análisis que comprende la revisión de literatura, detección, consulta, extracción/recopilación e integración de datos. Del análisis realizado se infiere teóricamente que existe una relación entre el clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud; sin embargo, se recomienda realizar estudios empíricos que refuercen la perspectiva teórica analizada.

2.1.2 Antecedentes a nivel nacional. Para el estudio de clima organizacional, se han utilizado 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:

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)

A

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)

Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. Giraldo (2011) afirma:

Resumen: El Clima Organizacional (CO) es un factor básico en las apreciaciones que los trabajadores tienen de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral, su importancia radica en el hecho de que la conducta de un empleado es el resultado de las percepciones que tenga de la organización; las cuales van a depender, en gran medida, de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga. De ahí que el CO refleje la interacción entre características personales y organizacionales. El tipo de diseño fue descriptivo transversal. La muestra estuvo conformada por 92 miembros de la organización, de los cuales 81 son empleados del nivel operativo, quienes prestan el servicio de Vigilancia y Seguridad Privada, y 11 son funcionarios administrativos. Se utilizó un diseño transversal. Los resultados permitieron concluir la percepción de un CO satisfactorio por parte de los empleados de esta organización, en ambos niveles jerárquicos, lo cual está estrechamente ligado al compromiso que actualmente asumen los mismos sin distinción del cargo ocupado. El objetivo de la presente investigación fue determinar el clima organizacional imperante en una empresa de servicio de vigilancia en la ciudad de Santa Marta.

A

Análisis del clima organizacional en una empresa de suministro de agua de la ciudad de Cartagena-Bolívar. Oliveros y Thorrens (2015) consideran:

La investigación se enfoca en el análisis del clima organizacional y su determinación dentro de una empresa de suministro de agua en la ciudad de Cartagena objeto de estudio, en adelante denominada, La Empresa. Para lograr el objetivo trazado será preciso identificar las variables representativas del clima organizacional, estructurar un instrumento de medición que permita reunir información de la percepción de los trabajadores, evaluar los resultados en función de las variables definidas y establecer conclusiones en relación con los resultados obtenidos.

Clima organizacional en una empresa del Estado. Peña (2017) afirma:

Resumen Este ensayo contiene los principales factores que influyen en el clima organizacional de las entidades del estado y las acciones a emprender, alineadas con las recomendaciones y planes de acción sobre cultura, liderazgo y mejoras de las relaciones laborales. Toda entidad pública exitosa es aquella que consigue balancear el logro de sus objetivos institucionales con el bienestar de sus funcionarios, promoviendo su crecimiento, una convivencia armónica, un clima organizacional propicio para el desarrollo de los mismos como seres integrales, haciendo posible la apropiación de nuevas metodologías y ajustes organizacionales de tal manera que se mantenga un mejoramiento continuo y enfoque permanente hacia el crecimiento de la entidad y su gente, obteniendo el resultado de las metas propuestas. Es así que se debe asumir la evolución y fortalecimiento del clima organizacional como la consecuencia de la cultura organizacional de la entidad. La forma como se manifiestan sus funcionarios, conforme a una cultura empresarial

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 de la 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

A

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 diagnóstico 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)

Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de mejoramiento para el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de la ciudad de Ocaña. Ortega (2016) manifiesta:

En los establecimientos de reclusión enfrentan conflictos de fuerza de trabajo, debido a que no toman en cuenta el aspecto más importantes, como es el personal de la empresa, ya que ellos son el cimiento de la misma, por lo que se debe ofrecer un medio de trabajo digno, acorde a las necesidades de los trabajadores. El presente trabajo partió de la pregunta ¿Cómo es el clima laboral del Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña y cuál? debe ser su plan motivacional. Por lo tanto tuvo como objetivo general realizar un diagnóstico del clima organizacional y crear una propuesta de mejoramiento para el Establecimiento Penitenciario de Mediana Seguridad y Carcelario de Ocaña “EPMSCO”. Se desarrolló una investigación 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

A

laboral y describió sus niveles de presentación. El instrumento utilizado fue una encuesta por medio de un cuestionario que se dirigió a todos los funcionarios, para medir factores o variables que evaluaron el clima laboral. Las variables de medición desarrolladas fueron entorno laboral, información, 2 comunicación, puesto de trabajo, progreso profesional, remuneración, conocimiento de la política, objetivos, misión, visión y relaciones de trabajo. Los resultados del estudio facilitan, 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.

Influencia del tipo de contratación en el clima organizacional: Una evidencia empírica en la Universidad. Coronel, Santiago y Arévalo (2017). Manifiestan;

Este artículo tiene como objetivo presentar algunos de los resultados obtenidos en el proyecto titulado “Influencia del tipo de contratación en el clima organizacional del área administrativa de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña”, direccionados fundamentalmente hacia la medición del clima laboral en la institución con relación a las dimensiones: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. La metodología utilizada se basó en un estudio cuantitativo por medio de la aplicación de encuestas individuales que permitieron el análisis y la presentación de los resultados

2.2. Marco conceptual

2.2.1 Clima organizacional. En la actualidad este tema es un elemento clave en el desarrollo empresarial, por lo tanto su estudio, diagnóstico y mejoramiento influye en la satisfacción e insatisfacción en el trabajo, y su incidencia en los cambios organizacionales.

Méndez (2006) manifestó que el origen del clima organizacional está en la sociología; en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo y por su participación en un sistema social. Lo define:

El clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. (p.45)

A

El clima organizacional de acuerdo con Méndez (2006) ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa. (García Solarte, 2009, p.46)

Likert y Gibson (1986) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones, así:

El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la Organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Teniendo en cuenta lo manifestado por Álvarez (1995), el clima organizacional se define como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Así mismo Chiavenato (2000) considera que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

El clima organizacional para Goncalves (2000) es el conjunto de los factores y estructuras del sistema organizacional, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden

A

en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

Para García (2003), el clima organizacional representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Una vez analizado las anteriores definiciones podemos decir que el clima organizacional es la identificación de las variables que hacen los individuos que conforman la organización y que influyen en su comportamiento, haciéndose necesario el estudio de estas variables, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales.

Es así como Brunet (1999), plantea una serie de variables que conforman el clima organizacional:

- **Variables del ambiente físico**, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.
- **Variables estructurales**, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- **Variables del ambiente social**, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- **Variables personales**, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- **Variables propias del comportamiento organizacional**, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc. (p. 17)

2.2.2 Funciones del clima organizacional. De acuerdo con Litwin & Stringer (2008) se determinan las siguientes funciones:

- **Vinculación:** lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Des obstaculización:** lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.

A

- **Espíritu:** es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **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. La administración es Medianamente directiva, 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 y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **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.
- **Adecuación de la planeación:** el grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

A

- **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

2.2.3 Tipos de Clima Organizacional. Según Díaz (2010) existen los siguientes tipos de clima organizacional:

Clima tipo autoritario explotador. La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Clima tipo autoritario paternalista. Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores; sin embargo genera impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

Clima tipo participativo consultivo. Las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

Clima tipo participativo – en grupo. Procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, los empleados están motivados para la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento.

2.2.4 Diagnóstico de clima organizacional. En el contexto de la globalización exige a las organizaciones ser competitivas, lo que permite que estas implementen acciones y estrategias con el fin de mejorar sus servicios y productos, teniendo la necesidad de realizar un estudio de su clima organizacional.

Valdez Rivera, (1998) comenta que:

El concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada

A

dirección; por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

En este sentido, Rodríguez, (1999) define:

El diagnóstico organizacional como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, o como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional.

Hellriegel, (2004) define:

El diagnóstico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora. Para mejorar algo primero debemos medirlo. El realizar un diagnóstico de clima organizacional nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que tengamos un panorama de la situación actual podremos tomar medidas que nos permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados.

2.2.4.1 Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional. Señala Burke, (1988),

que algunas ventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa son:

Se estimula el trabajo en equipo, a través de este instrumento se pueden encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo; además de generar un ambiente participativo. Por otro lado comenta que algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional, lo que puede traer problemas entre los empleados y es susceptible de manipulación. (García y Ibarra, 2012)

2.2.4.2 Importancia del diagnóstico de clima organizacional. Según García y Ibarra,

(2012) que dentro de su trabajo cita a Brunet, (1987), menciona que

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para

A

un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir

2.2.5 Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional. El fin de esta actividad es conocer que variables internas y externas afectan la conducta de los trabajadores, y por ende afectan de manera positiva o negativa el clima organizacional. Por lo tanto a continuación se describe los instrumentos más comunes:

El cuestionario de Litwin y Stringer. De acuerdo con Litwin, (Citado en Kolb et al., 1985):

El estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación:

1. Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional
2. Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo
3. Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

De acuerdo con Méndez (2006). “Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde completamente de acuerdo hasta

A

completamente en desacuerdo”.

Dessler (1976). (Citado por García, 2009), afirma:

Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima. Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo.

Las organizaciones fueron: *British Radar*, administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales; *Balance Radar*, administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones y *Blazer Radar*, donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea.

De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

El cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional. Dessler (1976). (Citado por

García, 2009), manifiesta que:

Para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada Los sistemas de organización que permite visualizar en términos de causa efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza del mismo.

A

Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos: sistema I autoritarismo explotador, el sistema II autoritarismo paternalista, el sistema III consultivo y el sistema IV participación en grupo.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.

Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

Modelo de Medición del Profesor Carlos Méndez - Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC). Según García (2009) afirma:

Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país. Méndez (2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. Según Méndez (2006) este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las empresas que estén interesadas en aplicarlo, preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer. Para el autor, los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación.

Méndez, menciona las siguientes como variables de su modelo IMCOC: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información.

Modelo de Medición de John Sudarsky- Test de Clima Organizacional (TECLA).

A

Según Pérez (2013), afirma:

John Sudarsky profesor de la Universidad de los Andes, desarrollo en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, su fundamento central es basado en la teoría de las motivación de McClelland y Atkinson; donde es posible identificar las necesidades de afiliación, poder y logro. Además tomo en cuenta las variables definidas por Litwin y Stringer “dimensiones del Co” (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario). De esta forma se obtiene un modelo operativo que brinda información necesaria para orientar el desarrollo organizacional exitoso dentro de la empresa.

Se involucra dimensiones como: Conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor, apoyo finalmente seguridad y salario estas dos últimas variables consideradas importantes tomadas de Litwin y Stringer que aplican en el medio colombiano. El instrumento utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, donde se considera al CO como un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas, prácticas administrativas, la tecnología y los procesos de toma de decisiones se traducen en el comportamiento de los equipos y de las personas que son influenciados por ellos. Este instrumento permite dar respuesta al interrogante ¿Qué se tiene motivacionalmente en esta organización? de acuerdo a la información obtenida, se puede tomar acciones orientadas al beneficio de la empresa de acuerdo a sus prioridades y limitaciones económicas, de recursos humanos etc... Sin olvidar la brecha que existe entre las dimensiones del Co y las motivaciones sociales. (p. 65)

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:

Proponer espacios para el diálogo, círculos de participación o grupos de similar

A

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.

1. 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 conviviente.
 - 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.

1. 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 satisficere, puede repetir contra el antiguo.
2. El nuevo patrono responde de las obligaciones que surjan con posterioridad a la sustitución.
3. En los casos de jubilación, cuyo derecho haya nacido con anterioridad a la sustitución, las pensiones mensuales que sean exigibles con posterioridad a ese antiguo.
4. 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.
5. 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.
6. 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. Método de investigación

Según Deobold y William, (2000) afirman:

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. (p 38)

Así mismo Tamayo y Tamayo (2008), afirma que:

Qué investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo, institución o cosa se conduce o funciona en el presente (p. 58)

Teniendo como base estos conceptos, la investigación que se llevara a cabo en este proyecto es de tipo descriptivo, dado que esta permite determinar la situación real del clima organizacional de la Empresa METROGAS, identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del clima de la organización. La metodología aplicada será el instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC), mediante la aplicación de una encuesta que permite identificar las características, las formas de conducta y actitudes del universo investigado. Es decir, se determina las variables que componen el clima organizacional como son: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación y Control, los cuales inciden de forma directa e indirecta en la productividad de la empresa.

3.2. Población

La población del proyecto estará integrada por 25 funcionarios que laboran en las

A

diferentes áreas de la Empresa Metrogas de Colombia S.A E.S.P., seccional Ocaña N.S., los cuales según dato suministrado por el señor RONALD PEAZ, se encuentran distribuidos en áreas de; 01 Director oficina, 08 administrativos y 16 operarios.

3.3. Muestra

Teniendo en cuenta lo reducido de la población, esta se tomara en su totalidad, para aplicar el instrumento de recolección de información. 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 se hará a través del instrumento I.M.C.O.C (Instrumento de Medición de Clima Organizacional para empresas Colombianas), el cual se desarrolla por medio de la aplicación de una encuesta.

Para conocer la percepción que tienen los funcionarios sobre el clima organizacional de la Empresa Metrogas de Colombia S.A E.S.P., seccional Ocaña N.S, se evaluarán las variables Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de decisiones, Relaciones interpersonales, Motivación y Control, 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 planteada por el instrumento IMCOC, con la cual se obtendrá información para el adecuado desarrollo del estudio dando paso a la planeación y ejecución de las acciones.

Fuentes secundarias. La investigación se basará en el uso de información bibliográfica

A

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

Para el desarrollo del proyecto se contara con el Instrumento de Medición de Clima Organizacional para empresas Colombianas (I. M. C. O. C), dirigido a los funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A E.S.P., seccional Ocaña N.S. Aplicándolo por medio de una encuesta, la cual tiene como fin conocer la percepción que tienen los funcionarios de las variables que conforman el clima organizacional.

La encuesta está conformada por siete variables (45 preguntas) que permiten determinar la situación actual del clima organizacional y serán la base para el diseño de las estrategias de mejora. Las cuales son:

- **Objetivos (ítems 1, 2, 3):** El conocimiento que tienen los empleados sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa no es resultado del proceso de inducción, sino que se adquiere por la antigüedad y la experiencia
- **Cooperación (ítems 4 - 13):** Procesos asociativos entre los miembros de la empresa, siempre cuando estén en el ejercicio de su función, permitiendo el cumplimiento de los objetivos.
- **Liderazgo (ítems 14 - 22):** Personal en la organización que ejercer su acción con el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa define como forma o estilo de dirección.
- **Toma de Decisiones (ítems 23 - 26):** Subproceso de la función de dirección, relacionado con el estilo de dirección que ejerza el líder en la organización.

A

- **Relaciones Interpersonales (ítems 27 - 32)** Interacción y desarrollo de relaciones sociales, de manera sociativa.
- **Motivación (ítems 33 - 39):** Ejercida por personas que desempeñan funciones de dirección, basados en el tipo de liderazgo.
- **Control (ítems 40 - 45):** Identifica si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos corporativos (periodicidad) con que se realiza una función.

Tiene una escala de 7 opciones de respuesta donde, las respuestas 7, 6 y 5 describen un clima organizacional favorable y se consideran positivas, la opción 4 es neutra, y las respuestas 3, 2 y 1 describen un clima desfavorable y son consideradas negativas

Para el procesamiento de la información se usara el escalonamiento tipo Likert, este fue implementado en 1932, sin embargo sigue vigente, el cual consiste en un conjunto de Ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios; con base en estos se busca dar respuesta y generar una reacción por parte de los encuestados eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada uno de los puntos se le asigna un valor este de tipo numérico, obteniendo finalmente una puntuación total por último se suma las puntuaciones en relación a todas las afirmaciones.

Las puntuaciones en la escala de Likert se obtienen sumando los valores alcanzados por cada pregunta, es una escala aditiva es por ello que una puntuación se considera alta o baja depende del número de Ítems midiendo su actitud ante un concepto. La manera de aplicar la escala Likert, será de manera auto administrado donde se entrega la encuesta al participante para que marque su respuesta de acuerdo a cada afirmación, teniendo en cuenta la categoría que mejor representa su percepción.

A

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

Capítulo 4. Resultados

La medición del clima organizacional de la Empresa METROGAS, se realiza a través del instrumento denominado IMCOC, herramienta aplicada a las 25 personas que laboran en las diferentes dependencias de la empresa, independientemente del nivel jerárquico que desempeña, lo que permite conocer como es percibida la empresa por sus trabajadores, logrando identificar las fortalezas, así como identificar las fuentes de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización. La calificación no puede ser individual sino grupal; y su aplicación es de carácter anónimo, la prueba está diseñada en forma de cuestionario con repuestas de opción múltiple, con el fin de obtener información de cada una de las variables que integran el clima organizacional, determinando las pautas y estrategias a seguir para la creación de la propuesta que favorezca el ambiente laboral en todas sus categorías.

4.1 Conocer las percepciones de los trabajadores para establecer el estado actual del clima organizacional de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

4.1.1 Definición de variables

Es necesario hacer referencia a lo planteado por Méndez (2006) quien afirma que lo fundamental es:

Ofrecer al empresario colombiano y o a las personas encargadas de administrar el recurso humano un instrumento que permita conocer de manera científica y acertada la forma como sus empleados perciben el clima de la organización; identificando a su vez los aspectos fuertes y débiles del clima Organizacional y mediante su análisis proponer los ajustes necesarios en programas de acción que puedan ser ejecutados por las directivas de la empresa. p. 58

A

Se analizarán las siete (7) variables planteadas en el instrumento IMCOC, como son: Objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, las cuales permitirán hacer un mejor análisis de los resultados.

Objetivos

1. Conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa.
2. Cantidad de información que recibió sobre los objetivos y las políticas de la empresa al ingresar a ella.
3. Al colaborar con su trabajo con el logro de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia de aprendizaje, progreso, etc.?

Cooperación

1. Ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa.
2. Grado en que usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo.
3. Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa.
4. Frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa.
5. La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión.
6. Cómo califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa.
7. Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo.
8. Qué tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa.
9. Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor.
10. Califique la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección.

Liderazgo

1. Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe
2. Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros
3. Su trabajo, lo hace como usted quiere
4. Su jefe es una persona justa
5. Qué tanto obedece a su jefe.
6. Su jefe controla su trabajo.

A

7. Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo
8. Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores
9. Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar

Toma de Decisiones

1. Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.
2. Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente
3. Participa usted, de las decisiones de esta empresa
4. Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión

Relaciones interpersonales

1. Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo
2. Cuándo usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores
3. Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe
4. Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa
5. Cuándo hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto
6. En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección

Motivación.

1. Le gusta el trabajo que le corresponde hacer
2. De acuerdo a su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe, es justo
3. Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa
4. En qué medida cumple usted con su trabajo
5. Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha
6. El tiempo trabajado por usted, en esta empresa es (en años) 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 o más
7. Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa

Control

1. Su trabajo es revisado en esta empresa
2. En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo
3. Con qué frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo
4. En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla
5. Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla
6. Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien.

A

4.1.2 Aplicación de la encuesta de clima organizacional IMCOC.

A continuación se presentan una serie de preguntas relacionadas con aspectos en los cuales se plantea el grado de percepción que tienen los funcionarios sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos y personas; que se puede encontrar en la empresa.

Para su análisis y ponderación se utilizara el método de la escala de Likert, con una opción de respuesta de 1 a 7, en donde 7 es el punto máximo y 1 el punto mínimo, cuyas alternativas de respuestas son las siguientes:

- Favorable = 7,6 y 5 (respuesta positiva)
- Neutro= 4
- Desfavorable= 3,2 y 1 (respuesta negativa)

4.1.3 Aspectos sociales

Tabla 1

Número de hombres y mujeres que laboran en la Empresa Metrogas de Colombia S.A.

E.S.P - seccional Ocaña

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Masculino | 19 | 76% |
| Femenino | 6 | 24% |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La presente tabla muestra que del total de empleados, el 76% pertenecen al sexo masculino y el 24% al sexo femenino. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

A

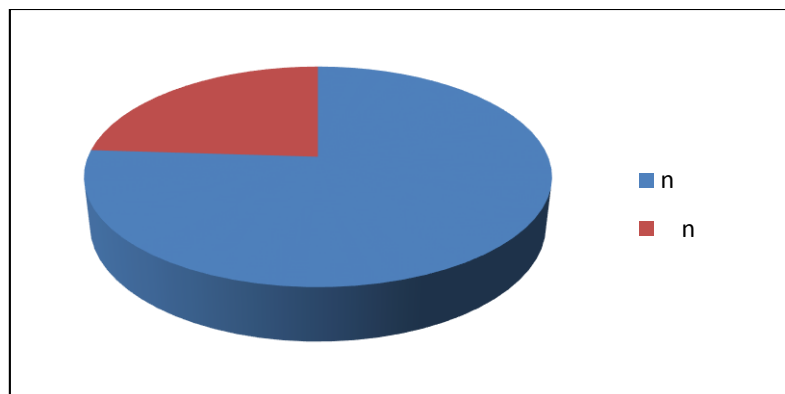


Figura 1. Número de hombres y mujeres que laboran en la Empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

Tabla 2

Estudios realizados de las personas que laboran en la empresa Metrogas de Colombia

S.A. E.S.P

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Bachillerato | 6 | 24% |
| Técnico | 4 | 16% |
| Tecnólogo | 8 | 32% |
| Pregrado | 6 | 24% |
| Posgrado | 1 | 4% |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La presente tabla muestra el nivel educativo que poseen los funcionarios de la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

En cuanto a este ítem el estudio refleja que el 32% de los encuestados tienen estudios de tecnólogos, el 24% han realizado estudios de secundaria, el 24% estudios de pregrado, el 16%

A

estudios de técnicos y un 4% estudios de posgrados, situación que conduce a que se genere una mejor aprehensión de los objetivos y los beneficios a los que pueden acceder con la propuesta.

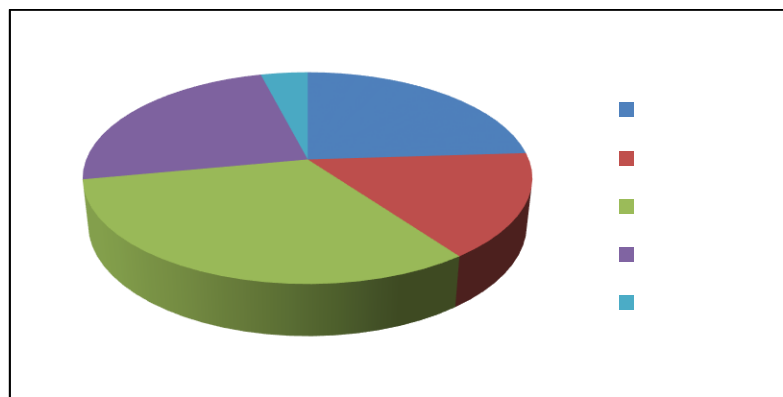


Figura 2. Estudios realizados de las personas que laboran en la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

Tabla 3

Rango de antigüedad de las personas que laboran en la empresa Metrogas S.A. E.S.P

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Menos de 1 año | 4 | 16% |
| Entre 1 y 3 años | 13 | 52% |
| Entre 4 y 6 años | 8 | 32% |
| Más de 10 años | 0 | 0% |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La presente tabla muestra el rango de antigüedad que poseen los funcionarios de la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

A

Del total de la población encuestada el 52% han trabajado con la empresa de servicios público de Ocaña entre 1 y 3 años, el 32% entre 4 a 6 años y el 16% están vinculados hace menos de un año.

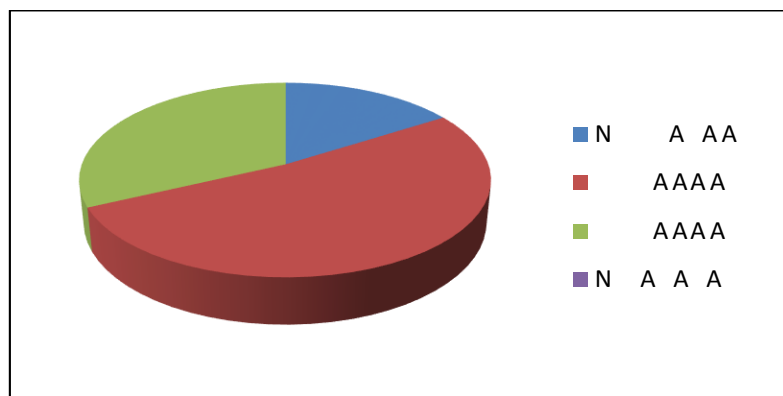


Figura 3. Rango de antigüedad de las personas que laboran en la empresa Metrogas.

Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

Tabla 4

Categoría en que se encuentran las personas que laboran en la empresa Metrogas

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Operarios | 12 | 48% |
| Jefe área | 4 | 16% |
| Administrativos | 8 | 32% |
| Directivos | 1 | 4% |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La presente tabla muestra la categoría en el que se encuentran los funcionarios de la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

A

De los funcionarios encuestados, el 48% se encuentran laborando en la categoría de operarios, el 32% en la parte administrativa, el 16% pertenecen al área administrativa y un 4% en la parte directiva.

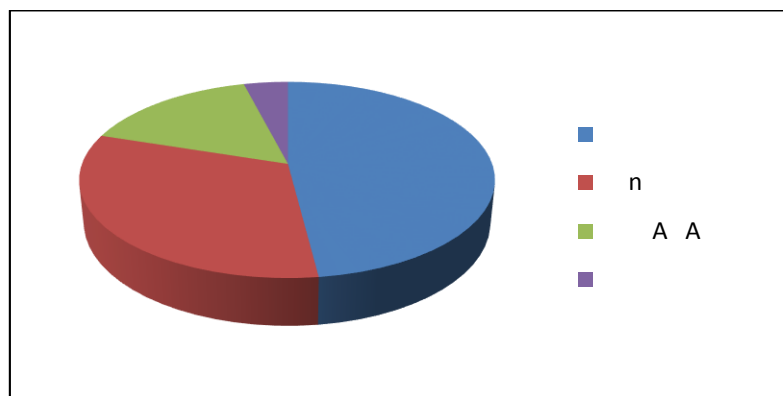


Figura 4. Categoría en que se encuentran las personas que laboran en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

4.1.4 Percepción variable objetivos

Tabla 5

Calificación acerca del conocimiento de los objetivos de la empresa

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 3 | 12% |
| Favorable (5) | 5 | 20% |
| Neutro | 9 | 36% |
| Desfavorable (3) | 8 | 32% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

A

Nota. La tabla muestra el conocimiento que tienen los trabajadores respecto los objetivos de la Empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Del total encuestado el 36% manifiestan que el conocimiento que tienen de los objetivos es igual al que tienen todos los trabajadores, por lo tanto no le prestan mucha atención a este tema, el 32%, manifiestan que el conocimiento que tienen de los objetivos se debe al tiempo que llevan laborando en la entidad y el otro 32% indican no prestar mucha atención a los objetivos de la empresa por considerar que estos son de resorte de los directivos.

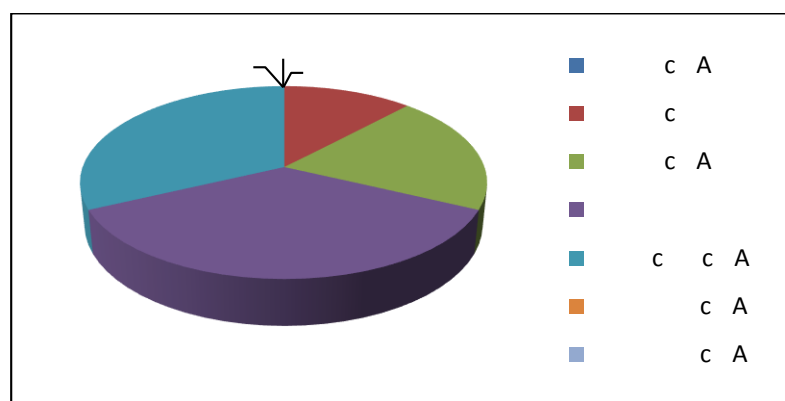


Figura 5. Calificación acerca del conocimiento de los objetivos de la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

A

Tabla 6*Cantidad de información que recibe sobre los objetivos y políticas de la empresa al ingresar*

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 12 | 48% |
| Favorable (6) | 7 | 28% |
| Favorable (5) | 6 | 24% |
| Neutro | 0 | |
| Desfavorable (3) | 0 | |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la calificación que los trabajadores dan a la cantidad de información que reciben al momento de ingresar a la institución. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

Se puede observar que el 100% de los encuestados indican que la información recibida al momento de ingresar a laboral en la empresa es la adecuada para poder realizar sus labores diarias, que esta se adquiere por su antigüedad y experiencia.

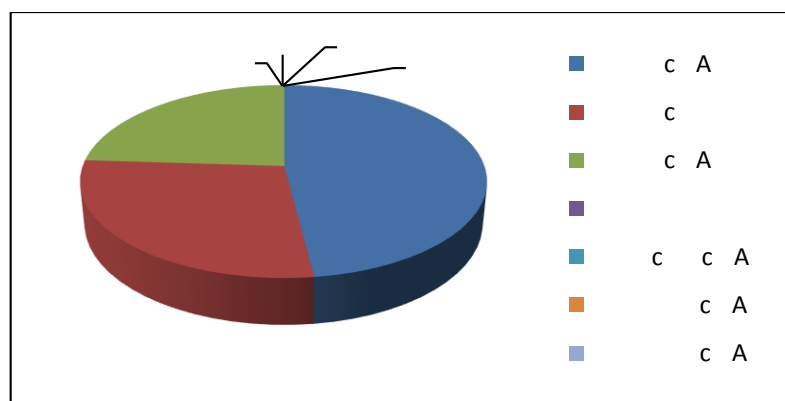


Figura 6. Cantidad de información que recibe sobre los objetivos y políticas de la empresa al ingresar. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

A

Tabla 7

El cumplimiento de los objetivos instituciones, sirve para satisfacer necesidades económicas, de estabilidad laboral, ascensos y aprendizaje.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 0 | |
| Favorable (5) | 8 | 32% |
| Neutro | 10 | 40% |
| Desfavorable (3) | 7 | 28% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra cual es el grado de intensidad de satisfacción de las necesidades personales, en contraprestación al cumplimiento de los objetivos institucionales de la Empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Se observa que el 40% de los encuestados prestan poca atención a este tema, ya que se limitan únicamente a cumplir con sus funciones, pues no consideran que esto influya en la satisfacción de sus necesidades económicas, el 32% indican que es de suma importancia el cumplimiento de los objetivos institucionales, ya que sería como el trampolín para ascender en la empresa y el 28% restante no prestan atención a este tema, ya que no tienen aspiraciones de ascenso en la empresa o piensas ubicarse en otra actividad.

A

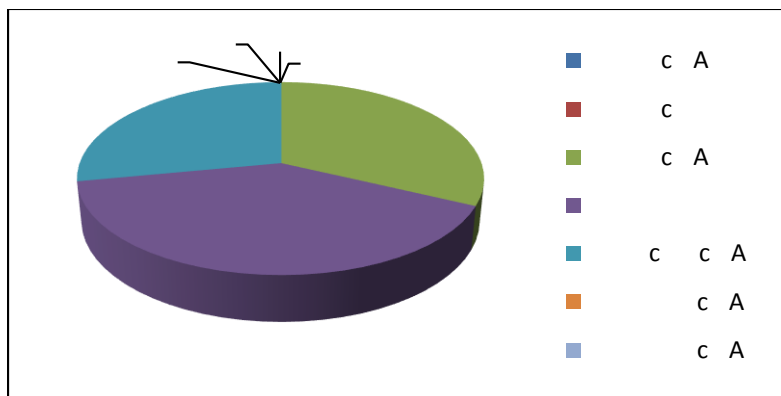


Figura 7. Intensidad para satisfacer necesidades económicas, de estabilidad laboral, ascensos y aprendizaje. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

4.1.5 Percepción cooperación

Tabla 8

Calificación de ayuda que le piden a sus compañeros para el desempeño de su trabajo

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 3 | 12% |
| Favorable (5) | 4 | 16% |
| Neutro | 6 | 24% |
| Desfavorable (3) | 9 | 36% |
| Desfavorable (2) | 3 | 12% |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra ayuda que le piden a sus compañeros para el desempeño de su trabajo en la Empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Del total de encuestados el 48% manifiestan que no solicitan ayuda a sus compañeros de trabajo, ya que están capacitados para realizar sus labores, el 28% indican que en muchas

A

ocasiones solicitan ayuda a sus compañeros con el fin de facilitar su rendimiento y cumplimiento de funciones y el 24% comunican que es normal pedir ayuda cuando lo necesitan, observándose que esta variable presenta falencias, ya que la organización es un engranaje que requiere la cooperación de todos.

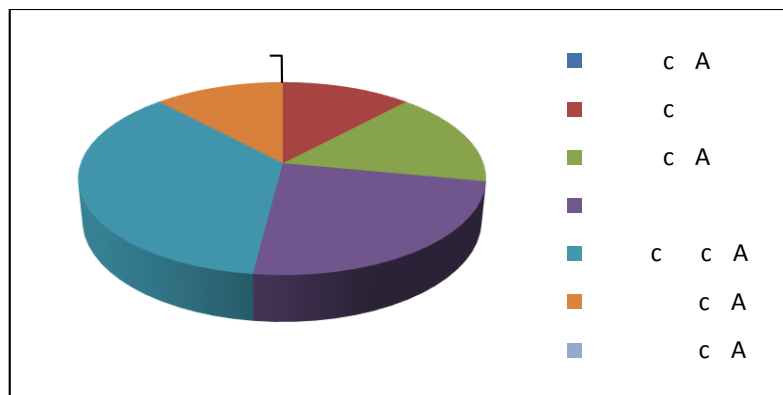


Figura 8. Frecuencia con que ayuda y colabora con sus compañeros. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 9

Frecuencia de participación en las actividades que realizan sus amigos en la empresa

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 0 | |
| Favorable (5) | 2 | 8% |
| Neutro | 3 | 12% |
| Desfavorable (3) | 17 | 68% |
| Desfavorable (2) | 3 | 12% |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

A

Nota. La tabla muestra la frecuencia de participación en las actividades que realizan sus amigos en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Según datos observados en la tabla, el 80% de los encuestados manifiestan que no participan en las actividades que realiza la empresa, por la existencia de la desunión y envidia existente, el 12% indican que su participación la realizan cuando ellos quieren o según su estado de ánimo y el 8% restante manifiestan que participan activamente de todas las actividades que se organizan, puesto que esto hace parte del trabajo.

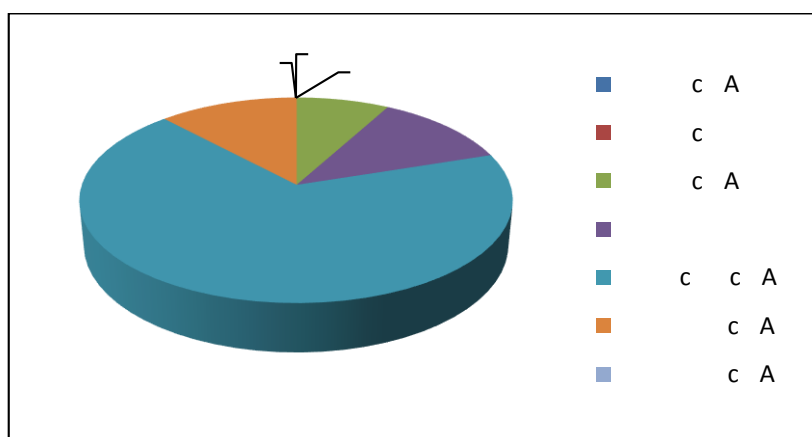


Figura 9. Frecuencia de participación en las actividades que realizan sus amigos en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

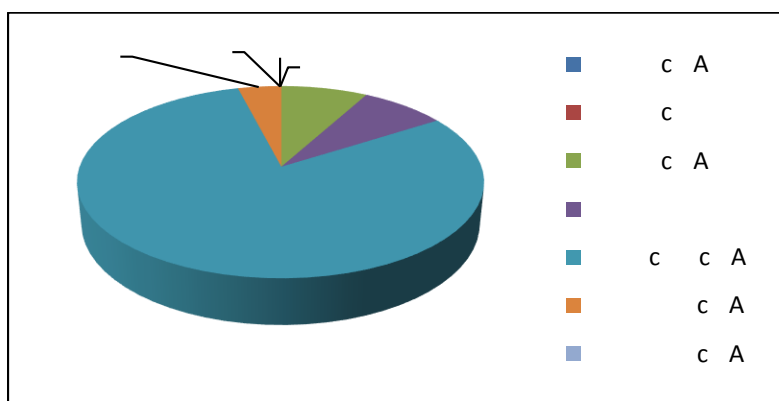
A

Tabla 10*Frecuencia con la que se relaciona con compañeros de trabajo en horas no laborales*

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 0 | |
| Favorable (5) | 2 | 8% |
| Neutro | 2 | 8% |
| Desfavorable (3) | 20 | 80% |
| Desfavorable (2) | 1 | 4% |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la frecuencia con la que se relaciona con compañeros de trabajo en las horas no laborales. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Del total de los encuestados se observa que el 84% manifiestan no relacionarse con sus compañeros de trabajo en horas no laborales, por el mismo clima laboral existente, el 8% dicen que para ellos compartir con sus compañeros de trabajo es algo que no les incomoda pero que al mismo tiempo estas actividades no son representativas y el 8% restante consideran que el compartir con sus compañeros de trabajo es de suma importancia para fomentar lazos de amistad y compañerismo.

**Figura 10.** Frecuencia con la que se relaciona con compañeros de trabajo en las horas no

A

laborales. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

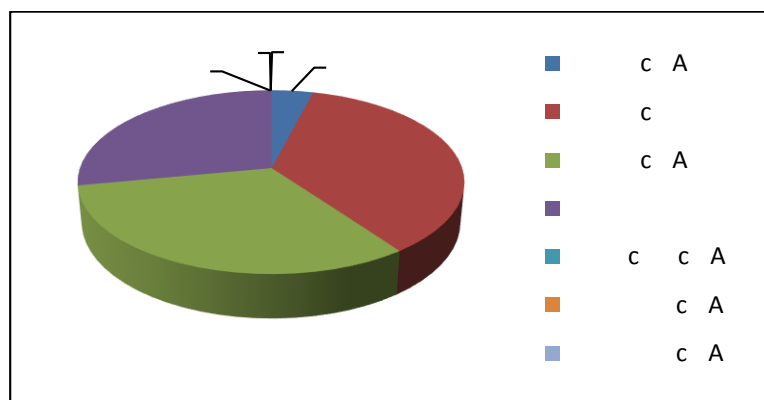
Tabla 11

Calificación de su ayuda para la solución de los problemas en su sección

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 1 | 4% |
| Favorable (6) | 9 | 36% |
| Favorable (5) | 8 | 32% |
| Neutro | 7 | 28% |
| Desfavorable (3) | 0 | |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la frecuencia con que ayuda para la solución de los problemas en su sección. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

El 72% de los encuestados manifiestan que la ayuda que brindan sus compañeros es de vital importancia para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y el 28% califican la ayuda como algo rutinarios, que se realiza porque se hace necesaria.



A

Figura 11. Frecuencia con que ayuda para la solución de los problemas en su sección.

Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A.

E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 12

Calificación de ayuda y colaboración que existe entre los trabajadores de la empresa.

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 0 | |
| Favorable (5) | 0 | |
| Neutro | 13 | 52% |
| Desfavorable (3) | 9 | 36% |
| Desfavorable (2) | 3 | 12% |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la frecuencia de ayuda y colaboración que existe entre los trabajadores de la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

En este sentido es evidente que el 52% de los encuestados consideran que la ayuda y colaboración como algo que se debe dar en la empresa, indicando que le es indiferente si existe o no y 48% consideran que la ayuda que reciben de sus compañeros en muchas ocasiones es obligada, no por compañerismo, por dar cumplimiento a las órdenes recibidas.

A

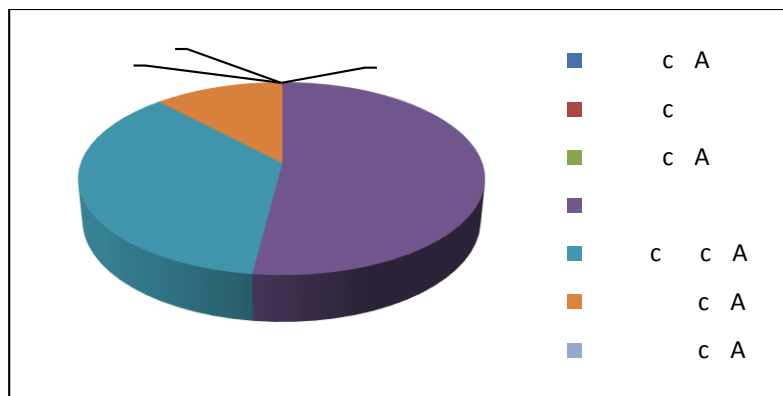


Figura 12. Calificación de ayuda y colaboración que existe entre los trabajadores de la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 13

Grado de ayuda y colaboración con sus compañeros de trabajo

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 0 | |
| Favorable (5) | 6 | 24% |
| Neutro | 8 | 32% |
| Desfavorable (3) | 11 | 44% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra grado de ayuda y colaboración con sus compañeros de trabajo en empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

Según datos observados en la tabla, el 44% de los encuestados responden que el grado de ayuda y colaboración que no existe en la empresa, que esta se da en muchas ocasiones de manera obligatoria, el 32% califican la ayuda y colaboración como algo normal, que si sus

A

compañeros solicitan su ayuda colaboran si no la solicitan no ayudan y el 24% consideran que siempre están prestos a colaborar con sus compañeros de trabajo, para dar solución oportuna a los problemas que se presenten en su sección.

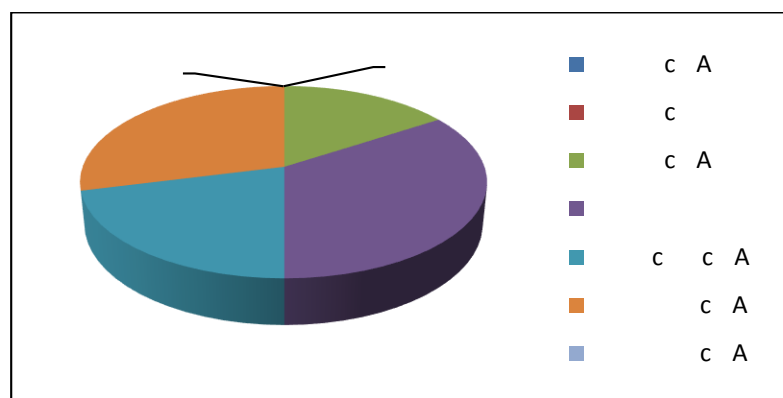


Figura 13. Calificación del grado de ayuda y colaboración con sus compañeros de trabajo en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 14

Calificación en la participación en los grupos de trabajos

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 5 | 20% |
| Favorable (5) | 3 | 12% |
| Neutro | 9 | 36% |
| Desfavorable (3) | 8 | 32% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la calificación en la participación en los grupos de trabajos en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas.

A

El 36% de los encuestados califican su participación en los grupos de trabajo dentro de lo normal, participan porque ellos hacen parte de ese grupo y por cumplimiento a sus funciones, el 32% consideran que su participación la realizan para mejorar el ambiente de trabajo y para fomentar el compañerismo y el otro 32% dicen que no existe participación en los grupos de trabajo, que todo está de papel pero en la realidad existe mucha individualidad o rivalidad.

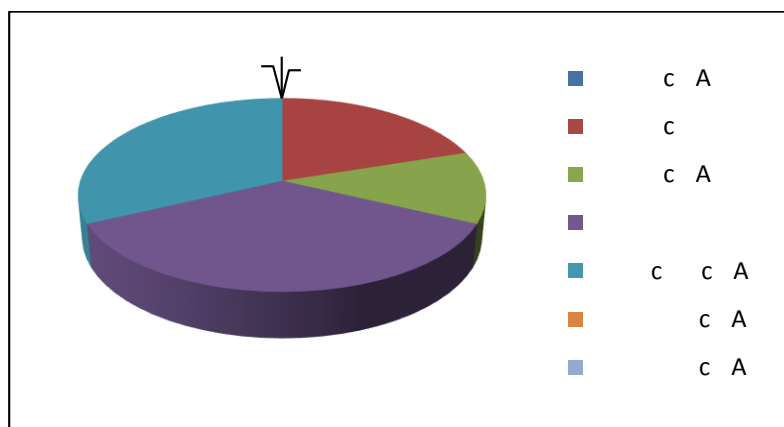


Figura 14. Calificación en la participación en los grupos de trabajos en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 15

Frecuencia de diversión con sus compañeros de trabajo

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 0 | |
| Favorable (5) | 0 | |
| Neutro | 6 | 24% |
| Desfavorable (3) | 7 | 28% |
| Desfavorable (2) | 12 | 48% |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

A

Nota. La tabla muestra la frecuencia con la que se divierte con sus compañeros de trabajo.

Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A.

E.S.P - seccional Ocaña.

A partir de los datos arrojados el 76% de los encuestados responden que no participan de las actividades de recreación, además que estas se realizan muy esporádicamente y el 24% manifiestan que les gusta participar de todas las actividades recreativas que organiza la empresa, pues liberan el estrés que genera el trabajo.

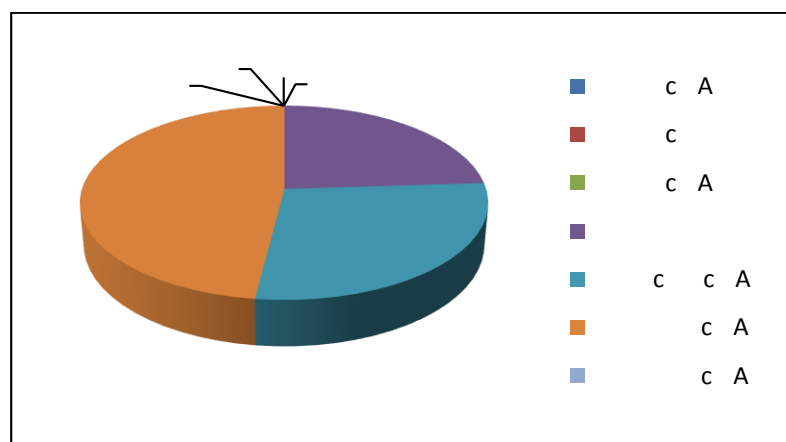


Figura 15. Calificación de la frecuencia con la que se divierte con sus compañeros de trabajo en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

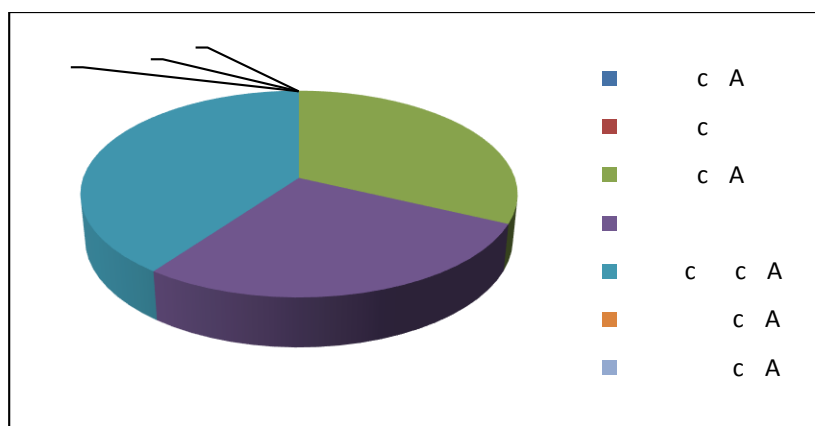
A

Tabla 16*Organización de actividades de recreación para los trabajadores por parte de la empresa*

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 0 | |
| Favorable (5) | 8 | 32% |
| Neutro | 7 | 28% |
| Desfavorable (3) | 10 | 40% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra el grado de organización de actividades de recreación para los trabajadores por parte de la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

De acuerdo a lo anterior el 40% de los encuestados consideran que la empresa no realiza actividades de recreación, que en el año se realizan muy pocas, el 32% indican las actividades que realiza la empresa está acorde con los parámetros establecidos para el bienestar de los trabajadores y el 28% restante manifiestan estar de acuerdo con el número de actividades de recreación que desarrolla la empresa.



A

Figura 16. Calificación de la organización de actividades de recreación para los trabajadores por parte de la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

Tabla 17

Calificación de la participación de los trabajadores en las actividades de recreación organizadas por la empresa

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 0 | |
| Favorable (5) | 3 | 12% |
| Neutro | 2 | 8% |
| Desfavorable (3) | 18 | 72% |
| Desfavorable (2) | 2 | 8% |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla la calificación de la participación de los trabajadores en las actividades de recreación organizadas por la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

Se observa que el 80% de los encuestados manifiestan que no participan de las actividades de recreación organizadas por la empresa, esto debido al poco compañerismo, el horario establecido y por motivos personales, el 12% manifiestan que siempre participan de todas las actividades de recreación y el 8% restante consideran que su participación es normal que hay ocasiones que van como otras que no van, depende en muchos casos de la actividad a realizar.

A

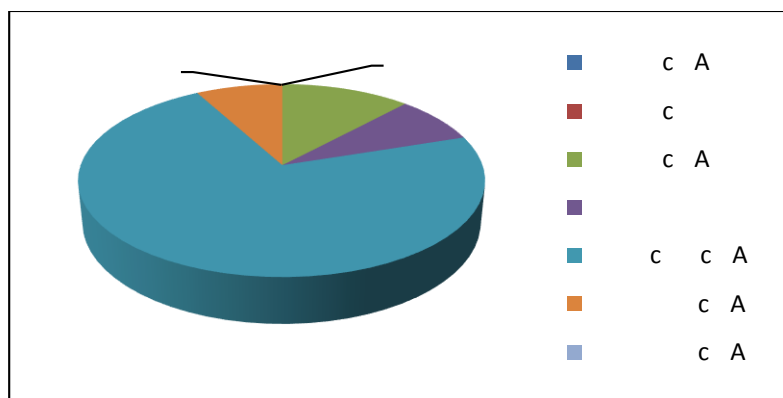


Figura 17. Calificación de la participación de los trabajadores en las actividades de recreación organizadas por la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

4.1.6 Percepción de liderazgo

Tabla 18

Planteamiento de problemas al jefe

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| Favorable (7) | 9 | 36% |
| Favorable (6) | 7 | 28% |
| Favorable (5) | 8 | 32% |
| Neutro | 1 | 4% |
| Desfavorable (3) | 0 | |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra el planteamiento de los problemas al jefe, cuando el trabajador no puede solucionarlos. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

Con lo anterior se deduce que el 96% de los encuestados manifiestan que siempre manifiestan a sus jefes la existencia de inconvenientes en la realización de sus labores, por el

A

grado de subordinación y responsabilidad, el otro 4% restante considera que esta actividad la realizan para evitar problemas mayores así como para evitar responsabilidad.

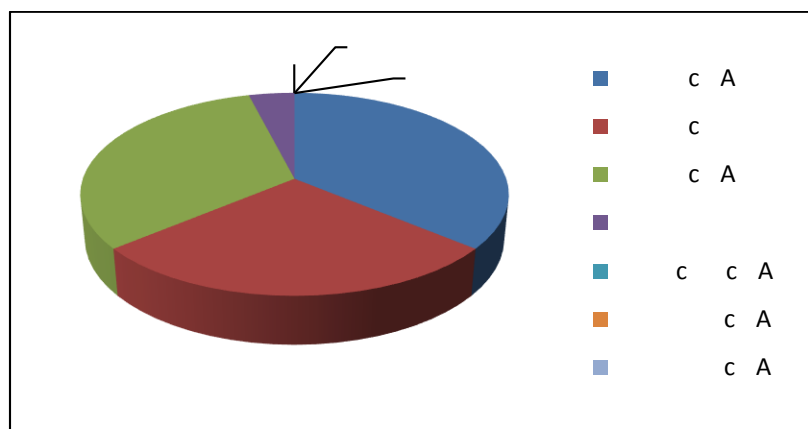


Figura 18. Calificación del planteamiento de los problemas al jefe en la empresa

Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

Tabla 19

Planteamiento de inquietudes y problemas a sus compañeros de trabajo

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 1 | 4% |
| Favorable (5) | 10 | 40% |
| Neutro | 6 | 24% |
| Desfavorable (3) | 8 | 32% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra el planteamiento de inquietudes y problemas a sus compañeros de trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

A

El 44% de los encuestados manifiestan que siempre plantean las inquietudes y problemas que se presentan, para con esto cumplir con su trabajo de manera eficiente, el 32% considera que evitan estar planteando los problemas para evitar malos comentarios de que siempre se están quejando, que no son idóneos para realizar esta actividad y el 24% que esta actividad se debe realizar para evitar su responsabilidad.

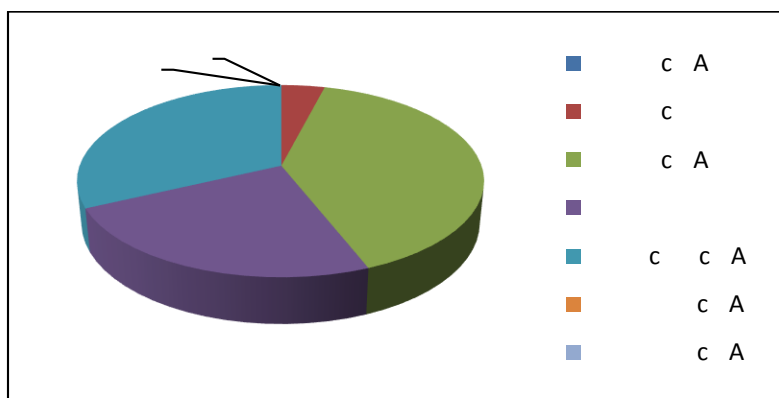


Figura 19. Calificación del planteamiento de inquietudes y problemas a sus compañeros de trabajo en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

Tabla 20

El trabajo lo hace como usted quiere

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (5) | 0 | |
| Neutro | 0 | |
| Desfavorable (3) | 2 | 8% |
| Desfavorable (2) | 4 | 16% |
| Desfavorable (1) | 19 | 76% |
| Total | 25 | 100% |

A

Nota. La tabla muestra la calificación como hacen el trabajo los funcionarios en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

El 100% de los encuestados manifiestan que no pueden realizar sus labores a como les parezca que existen unos parámetros o procedimiento a seguir, que existe un jefe en las áreas el cual da las indicaciones a seguir.

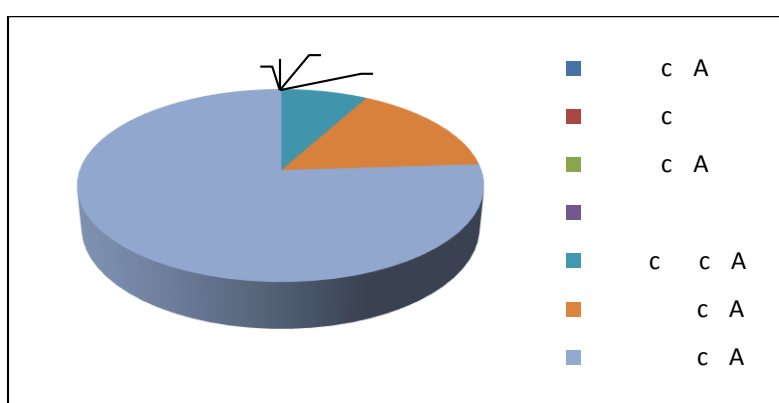


Figura 20. Calificación como hacen el trabajo los funcionarios en la empresa Metrogas.

Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

Tabla 21

Justicia del jefe al tomar decisiones

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 6 | 24% |
| Favorable (6) | 4 | 16% |
| Favorable (5) | 7 | 28% |
| Neutro | 5 | 20% |
| Desfavorable (3) | 3 | 12% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

A

Nota. La tabla muestra el grado de justicia que tiene el jefe cuando toma decisiones en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Según la anterior tabla se puede establecer que el 68% de los encuestados manifiestan que las decisiones tomadas por sus jefes siempre están encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la empresa, el 20% indican que no le han prestado atención a este tema, que cada quien cumple con lo que les asignan y el 12% restante indican que se mira la persona para tomar la decisión que están en muchas ocasiones no son imparciales, que influye el grado de familiaridad que existe entre el jefe y subalterno.

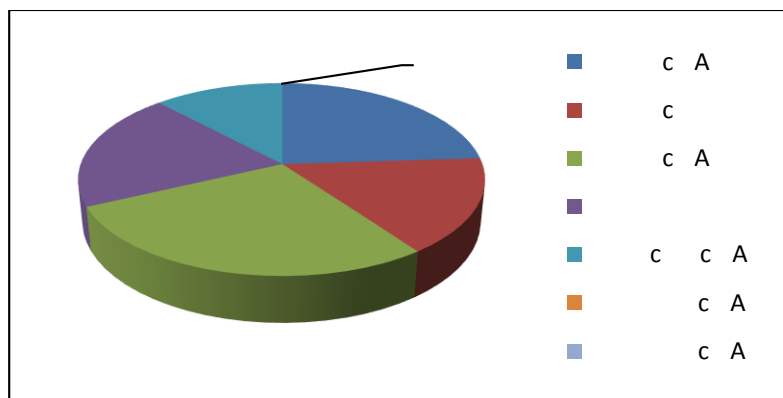


Figura 22. Grado de subordinación que existe entre el jefe y sus subalternos en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

A

Tabla 23*Control por parte del jefe en la ejecución de sus labores*

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 16 | 64% |
| Favorable (6) | 6 | 24% |
| Favorable (5) | 3 | 12% |
| Neutro | 0 | |
| Desfavorable (3) | 0 | |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra el control que ejerce el jefe en la ejecución de las labores por parte de los trabajadores en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

Según los datos arrojados de la encuesta el 100% manifiestan que existe control por parte del jefe, que no se puede realizar las actividades a gusto de cada funcionario.

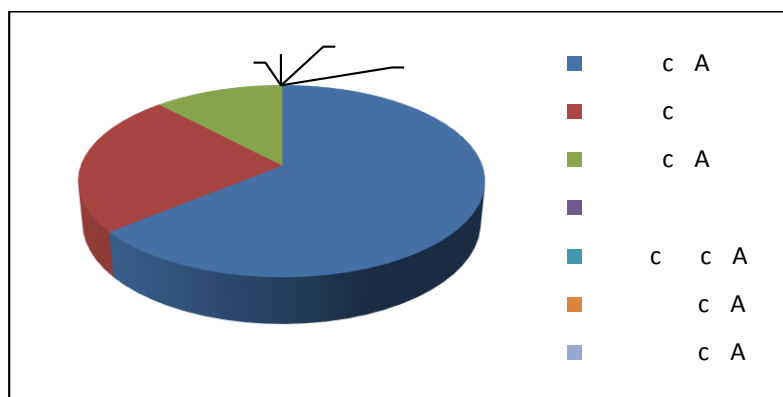


Figura 23. Control que ejerce el jefe en la ejecución de las labores por parte de los trabajadores en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

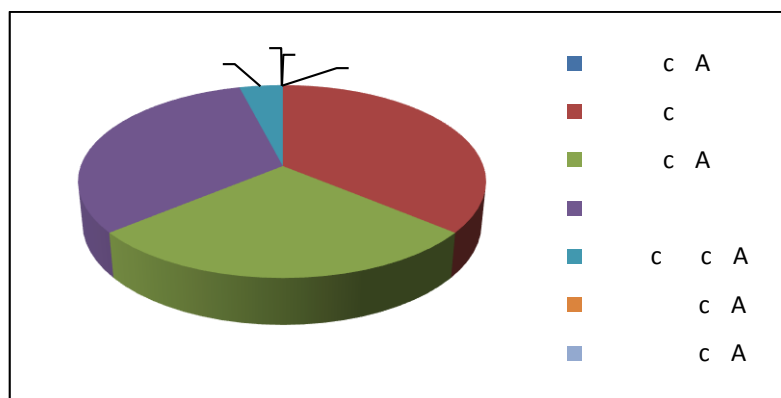
A

Tabla 24*Ayuda del jefe para hacer mejor el trabajo*

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 9 | 36% |
| Favorable (5) | 7 | 28% |
| Neutro | 8 | 32% |
| Desfavorable (3) | 1 | 4% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la ayuda del jefe con sus subalternos para hacer mejor el trabajo en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Según los anteriores datos el 64% consideran que reciben ayuda constante por parte del jefe para realizar sus labores, el 32% indican que la ayuda que reciben del jefe es parte de sus funciones y el 4% manifiestan que no reciben ayuda de sus jefes que estos solo se limitan a ordenar.



A

Figura 24. La ayuda del jefe con sus subalternos para hacer mejor el trabajo en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 25

Comenta los problemas relacionados con su trabajo a sus superiores

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 0 | |
| Favorable (5) | 5 | 20% |
| Neutro | 9 | 36% |
| Desfavorable (3) | 11 | 44% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra si existe comunicación de los problemas relacionados con su trabajo y sus superiores en la en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

El 44% de las personas encuestadas expresan que no comentan los problemas con sus jefes, para evitar malas calificaciones como mal empleado, que de todo tiene quejas y por ese motivo tratan de dar solución a los problemas que se presentan, lógico que dependiendo del problema, el 36 % indican que esta actividad hace parte del trabajo que la persona que tiene responsabilidades tiene que tomar las decisiones y el 20% consideran que es necesario comunicar los problemas para dar una solución acorde al problema, que debe existir comunicación entre el jefe y subalterno.

A

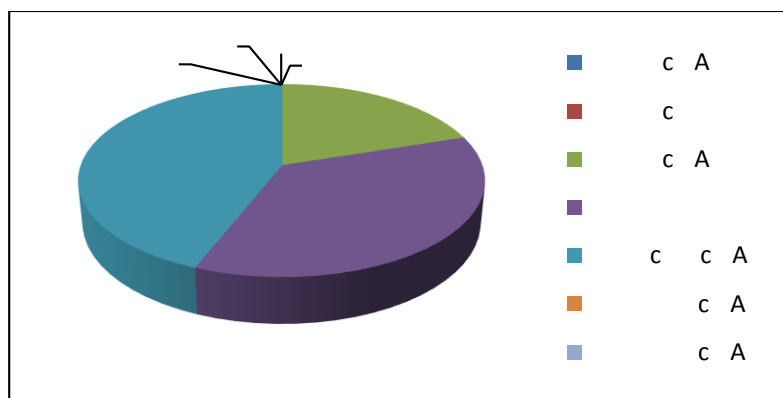


Figura 25. Comenta los problemas relacionados con su trabajo a sus superiores. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 26

Cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores al ingresar la empresa

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 6 | 24% |
| Favorable (6) | 8 | 32% |
| Favorable (5) | 6 | 24% |
| Neutro | 4 | 16% |
| Desfavorable (3) | 1 | 4% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores al ingresar la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

El 80% de los trabajadores consideran que la inducción para ingresar al trabajo, cuenta con la información necesaria para conocer sus deberes y obligaciones, el 16% indican que en

A

toda empresa este tema se da, por lo tanto consideran que la inducción hace parte de los procedimientos establecidos y el 4% manifiestan que se debe fortalecer la capacitación en el tema de derechos, obligaciones y funciones a realizar.

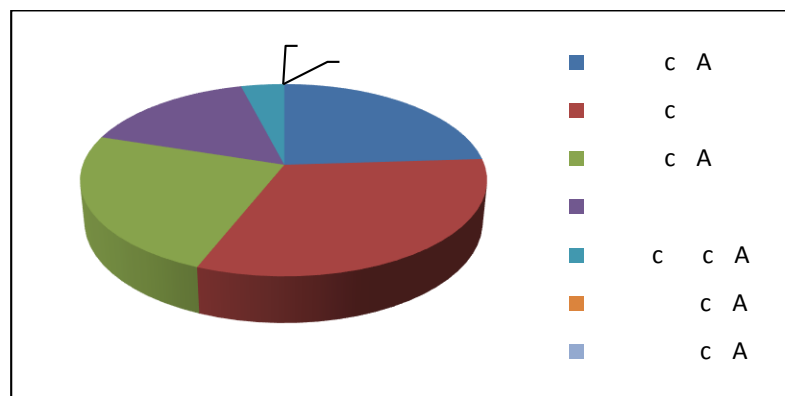


Figura 26. Cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores al ingresar la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

4.1.7 Percepción de decisiones

Tabla 27

Toma decisiones sin consultar a su jefe

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 0 | |
| Favorable (5) | 2 | 8% |
| Neutro | 6 | 24% |
| Desfavorable (3) | 12 | 48% |
| Desfavorable (2) | 5 | 20% |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

A

Nota. La tabla muestra la frecuencia con la que se toman las decisiones sin consultar la opinión del jefe en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Se observa que el 68% de los encuestados consideran que no existe libertad para realizar sus labores, todo se debe consultar a su jefe, el 24% manifiestan que esto hace parte de las labores que realizo y el 8% restante que existe libertad para realizar el trabajo, siempre y cuando este bajo el lineamiento que establece la empresa.

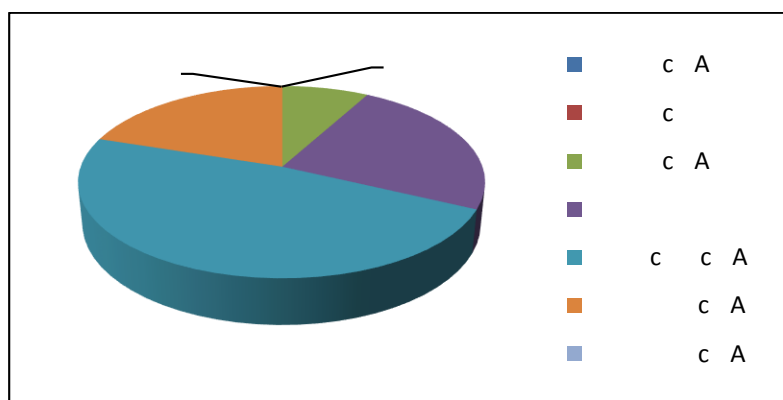


Figura 27. Toma decisiones sin consultar a su jefe. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 28

Frecuencia con la que le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 4 | 16% |
| Favorable (6) | 6 | 24% |
| Favorable (5) | 3 | 12% |
| Neutro | 5 | 20% |
| Desfavorable (3) | 7 | 28% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

A

Nota. La tabla muestra la frecuencia con la que le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Los datos anteriores determinan que el 52% consideran como necesario asumir responsabilidades en el trabajo, porque da más oportunidad para acceder a nuevos cargos, porque consideran ser personas idóneas para asumir cualquier responsabilidad, el 28% manifiestan que entre menos responsabilidad mejor, siempre le pagan la misma cantidad de dinero y el 20% indican que para ellos cada puesto de trabajo tiene sus responsabilidades no tiene que buscar otras ya que le traerán más trabajo.

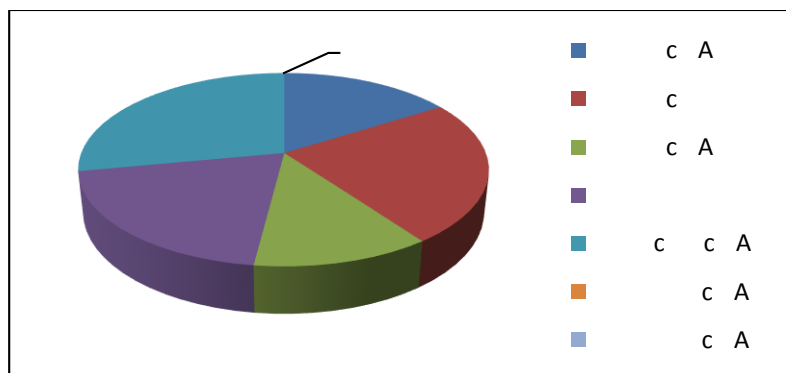


Figura 28. Frecuencia con la que le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

A

Tabla 29*Participación en la toma de decisiones en la empresa*

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 0 | |
| Favorable (5) | 0 | |
| Neutro | 3 | 12% |
| Desfavorable (3) | 18 | 72% |
| Desfavorable (2) | 4 | 16% |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la participación que existe en la toma de decisiones en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

Se observa que el 88% de los encuestados consideran que no existe la participación en la toma de decisiones que esta labor está asignada a sus jefes y el 12% dicen que su participación es equivalente a las funciones asignadas

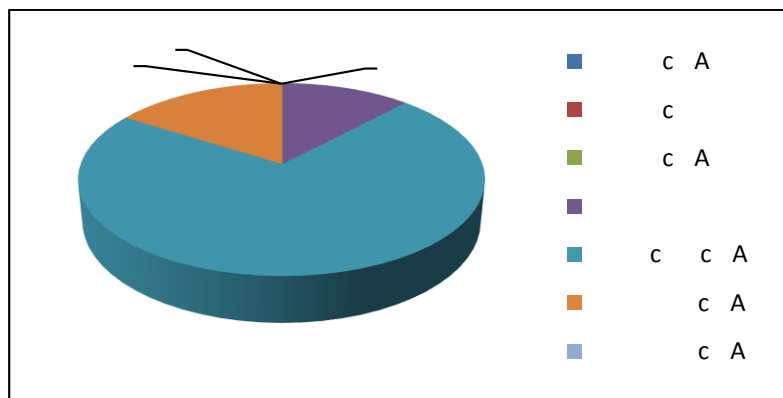


Figura 29. Participación en la toma de decisiones en la empresa Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

A

Tabla 30*Las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar decisiones*

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 0 | |
| Favorable (5) | 0 | |
| Neutro | 0 | |
| Desfavorable (3) | 20 | 80% |
| Desfavorable (2) | 5 | 20% |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la frecuencia con que las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar decisiones en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Lo que indica que el 100% de los encuestados manifiestan que las directivas al tomar decisiones no tienen en cuenta la situación personal, la persona solo se ve como trabajador que debe cumplir con la función asignada, por lo que califican esta actividad como desfavorable.

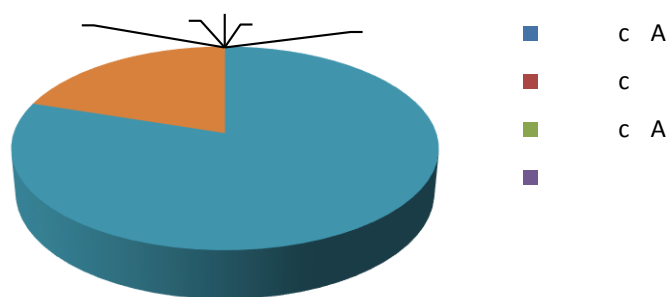


Figura 30. Las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar decisiones. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia seccional Ocaña.

A

4.1.8 Percepción relaciones personales

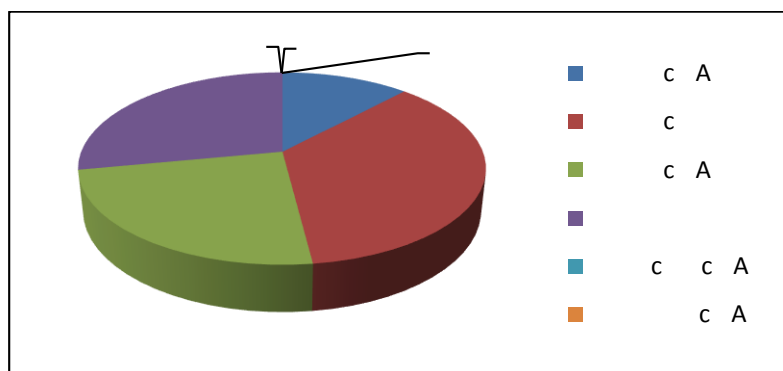
Tabla 31

Calificación de las relaciones personales con compañeros de trabajo

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 3 | 12% |
| Favorable (5) | 9 | 36% |
| Neutro | 6 | 24% |
| Desfavorable (3) | 7 | 28% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la calificación de las relaciones personales con compañeros de trabajo en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

El 48% de los encuestados califican las relaciones personales con sus compañeros de trabajo en el grado de favorable, puesto que no se presentan problemas personales, existe el respecto, el 28% consideran que las relaciones personales no son la adecuadas, solo se limitan a que cada quien cumpla con sus funciones y el 24% indican que las relaciones personales no son las adecuadas, puesto que cada quien se limita únicamente a cumplir con su trabajo.



A

Figura 31. Calificación de las relaciones personales con compañeros de trabajo en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 32

Solución de problemas de trabajo con compañeros y superiores

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (6) | 2 | 8% |
| Favorable (5) | 6 | 24% |
| Neutro | 8 | 32% |
| Desfavorable (3) | 9 | 36% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la frecuencia de solución de problemas de trabajo con compañeros y superiores en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Se observa que el 36% de los funcionarios expresan que no existe colaboración entre compañeros, que cada quien trata como resolver sus problemas y dependiendo de su grado se apoya con sus compañeros y jefes, el 32% consideran que el jefe es quien coordina la solución de los problemas y el otro 32% restante indican que la mayoría de ocasiones la solución a los problemas se resuelve por el trabajo en equipo.

A

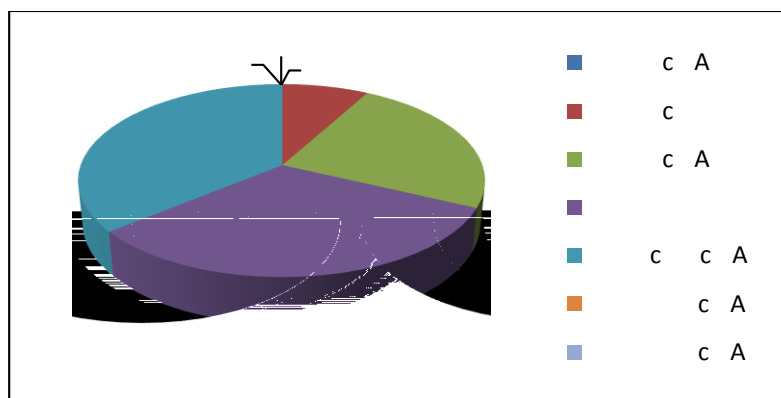


Figura 32. Frecuencia de solución de problemas de trabajo con compañeros y superiores en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 33

Calificación del trato y relación con su jefe

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (6) | 8 | 32% |
| Favorable (5) | 7 | 28% |
| Neutro | 4 | 16% |
| Desfavorable (3) | 6 | 24% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la calificación del trato y relación con su jefe en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Se puede observar que el 60% de funcionarios encuestados indican que el trato y relación con sus jefes es el adecuado, no existe acoso laboral, el 24% consideran que el trato con sus jefes es el estrictamente necesario, que no existe compañerismo y el 16% dicen que el trato y

A

relación es normal, se basa siempre en la relación laboral.

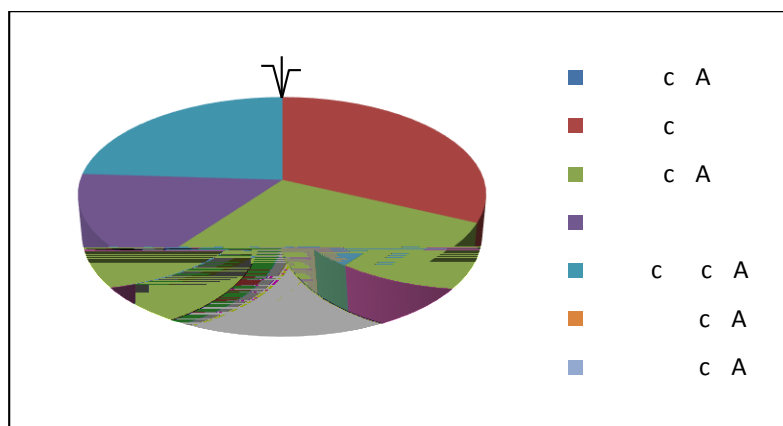


Figura 33. Calificación del trato y relación con su jefe en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 34

Confianza entre jefes y trabajadores de la empresa

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (6) | 2 | 8% |
| Favorable (5) | 6 | 24% |
| Neutro | 8 | 32% |
| Desfavorable (3) | 9 | 36% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la calificación de la confianza entre jefes y trabajadores de la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

El análisis de los anteriores datos arroja que el 36% de los funcionarios manifiestan que la

A

confianza entre jefes y trabajadores de la empresa, es lo estrictamente lo necesario, el 32% consideran el trato es como en toda empresa, basada en el respeto y el 32% restante indican que existe confianza entre sus jefes y compañeros, gracias a las actividades que se llevan a cabo en la empresa que fomentan el compañerismo.

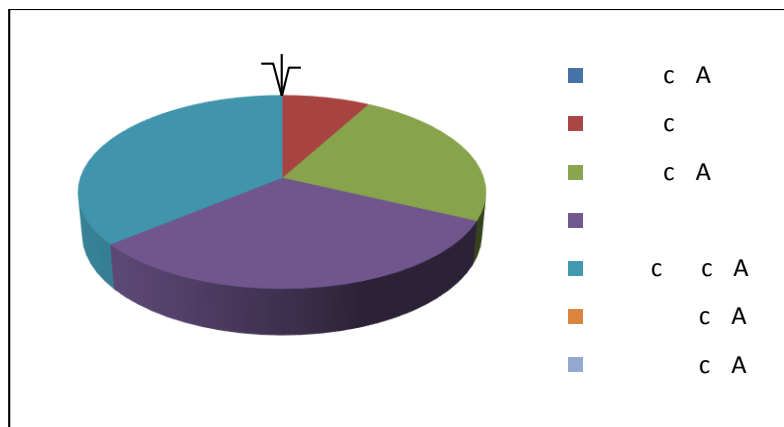


Figura 34. Calificación de la confianza entre jefes y trabajadores de la empresa Metrogas.

Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A.

E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 35

Información que recibe cuando hay cambios en la empresa

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (6) | 3 | 12% |
| Favorable (5) | 5 | 20% |
| Neutro | 7 | 28% |
| Desfavorable (3) | 10 | 40% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

A

Nota. La tabla muestra la información que recibe cuando hay cambios en la empresa.

Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Los datos anteriores indican que el 40% de los encuestados manifiestan que no reciben información de los cambios que se realizan en la empresa, que esto si se da se da en los cargos directivos, el 32% manifiestan que siempre que hay cambios en la empresa estos son comunicados por los diferentes medios de comunicación que existen en la empresa y el 28% restante consideran que se les suministra la información necesaria, de acuerdo a las funciones que realiza.

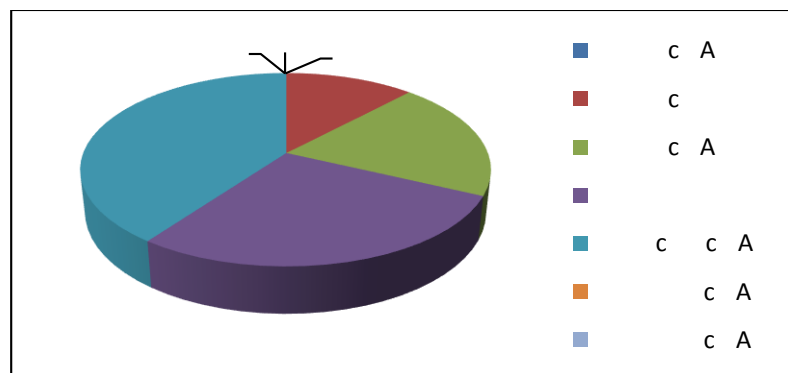


Figura 35. Información que recibe cuando hay cambios en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

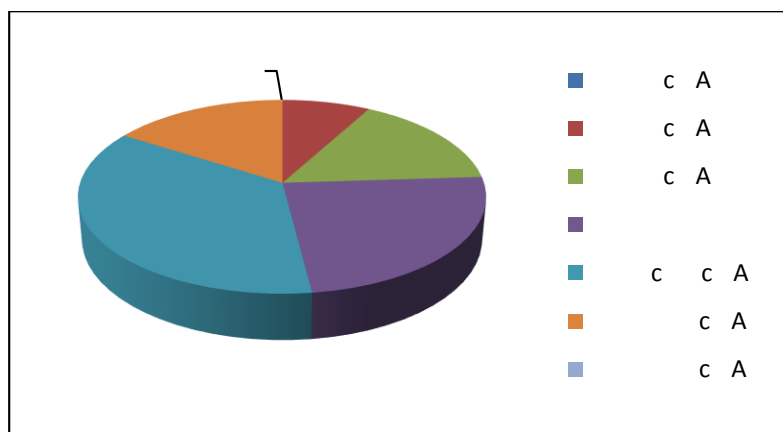
A

Tabla 36*Medida en que se enteran las directivas de los problemas de la sección*

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (6) | 2 | 8% |
| Favorable (5) | 4 | 16% |
| Neutro | 6 | 24% |
| Desfavorable (3) | 9 | 36% |
| Desfavorable (2) | 4 | 16% |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra en qué medida en que se enteran las directivas de los problemas de la sección en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Los datos anteriores indican que el 52% de los encuestados manifiestan que esta función la debe realizar únicamente los jefes inmediatos, que no se realiza por la falta de canales de comunicación, el 24% indican que la función de comunicar los problemas a las directivas es de sus superiores, que ello solo se limitan a realizar su trabajo y el 24% restante informan que la comunicación con sus superiores es asertiva.



A

Figura 36. Medida en que se enteran las directivas de los problemas de la sección en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

4.1.9 Percepción motivación

Tabla 37

Le gusta el trabajo que le corresponde hacer

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 3 | 12% |
| Favorable (5) | 6 | 24% |
| Neutro | 9 | 36% |
| Desfavorable (3) | 5 | 20% |
| Desfavorable (2) | 2 | 8% |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra el gusto por el trabajo que le corresponde hacer en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

El 36% de los encuestados consideran que el trabajo que realizan es de su agrado, se sienten bien realizando esta labor, el 36% manifiestan que están conformes con la labor que realizan y el 28% indican que realizan este trabajo porque les toco, por lo tanto no están a gusto con la función que realizan.

A

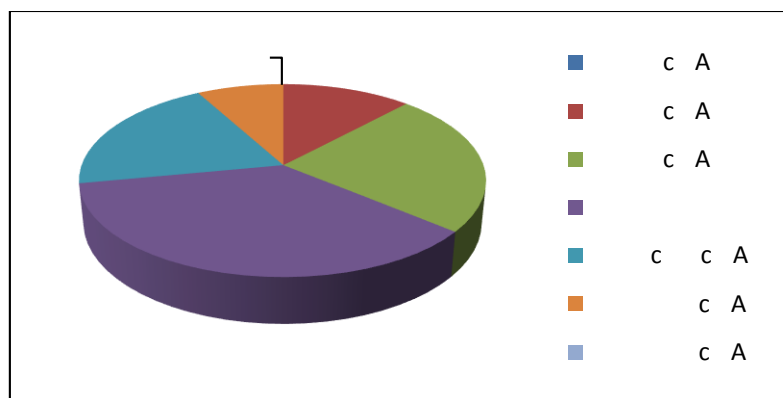


Figura 37. Gusto por el trabajo que le corresponde hacer en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 38

Como se siente con el salario que recibe

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 5 | 20% |
| Favorable (5) | 7 | 28% |
| Neutro | 7 | 28% |
| Desfavorable (3) | 6 | 24% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la opinión que se tiene respecto al salario que se recibe por la actividad realizada en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Se observa que el 48% responden que la remuneración que reciben está acorde a las funciones realizadas, el 28% consideran que aquí en Ocaña es razonable el salario que reciben y 24% manifiestan no estar de acuerdo con el salario que reciben, que este debería ser mayor y

A

corresponder a las funciones que realizan.

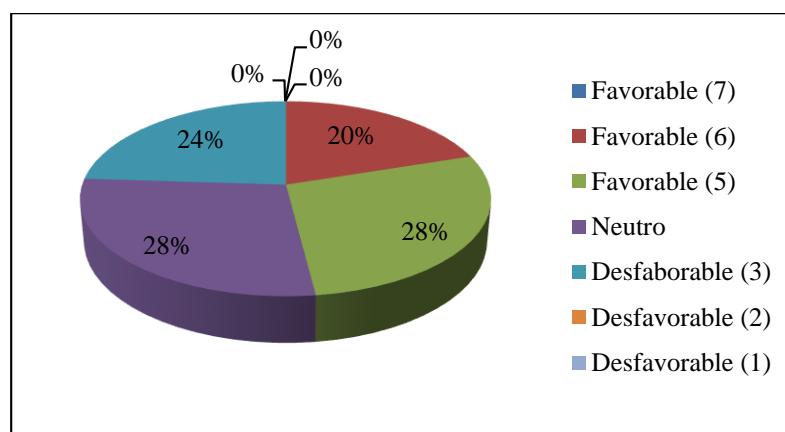


Figura 38. Como se siente con el salario que recibe. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 39

Satisfacción por estar trabajando en la institución

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| Favorable (7) | 2 | 8% |
| Favorable (6) | 8 | 32% |
| Favorable (5) | 5 | 20% |
| Neutro | 6 | 24% |
| Desfavorable (3) | 4 | 16% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la opinión que se tiene respecto a la satisfacción de estar laborando en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

El 40% de los encuestados consideran estar a gusto o se sienten satisfechos por trabajar en

A

la empresa, el 40% están insatisfechos ya que no están de acuerdo con las políticas que al respecto tiene la empresa y el 20% manifiestan que trabajar en esta empresa es como trabajar en cualquier otra, es normal.

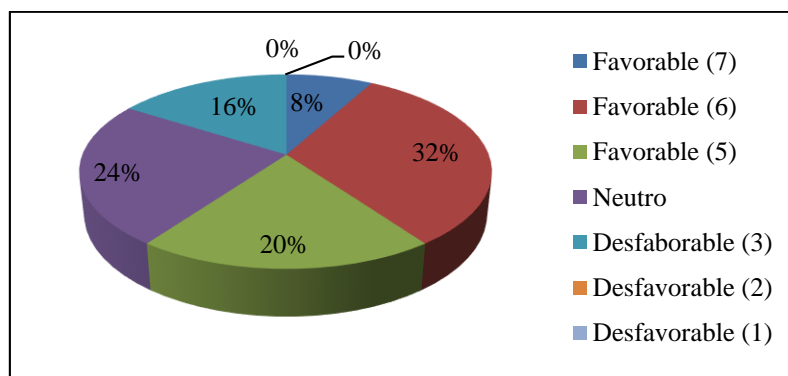


Figura 39. Sentimiento por estar trabajando en la institución. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 40

Cumplimiento de las actividades encomendadas

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| Favorable (7) | 10 | 40% |
| Favorable (6) | 8 | 32% |
| Favorable (5) | 7 | 28% |
| Neutro | 0 | |
| Desfavorable (3) | 0 | |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra como califica el cumplimiento de su trabajo en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Los datos anteriores determinan que el 100% de los trabajadores consideran que la labor

A

que realizan, la ejecutan con forme a los parámetros establecidos por la empresa y que siempre tratan de dar lo mejor.

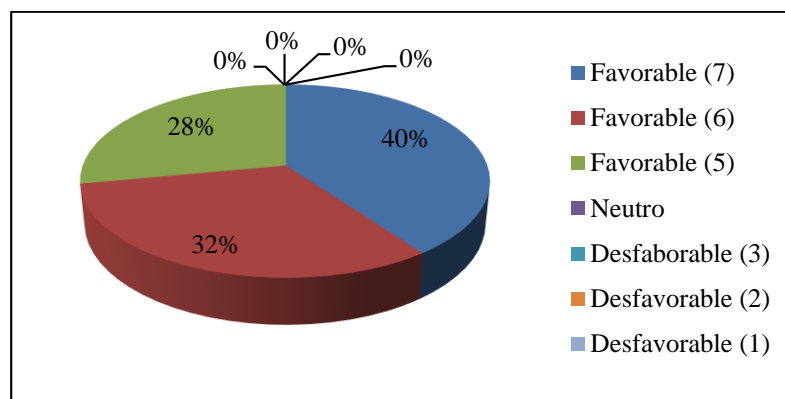


Figura 40. Cumplimiento de las actividades encomendadas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 41

Como califica la recompensa cuando realiza una labor bien hecha

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 0 | |
| Favorable (5) | 9 | 36% |
| Neutro | 6 | 24% |
| Desfavorable (3) | 8 | 32% |
| Desfavorable (2) | 2 | 8% |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la calificación que le dan a la recompensa cuando realiza una labor bien hecha. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

El análisis arroja que el 40% de la muestra considera que la empresa no tiene programas

A

de incentivos para motivar a los funcionarios que se destacan en su trabajo, el 36% dicen que si se incentiva a los trabajadores que se destacan en su labor y el 24% responden que ellos se limitan a realizar su trabajo, que este no lo realizan esperando una recompensa que con el salario que reciben es suficiente.

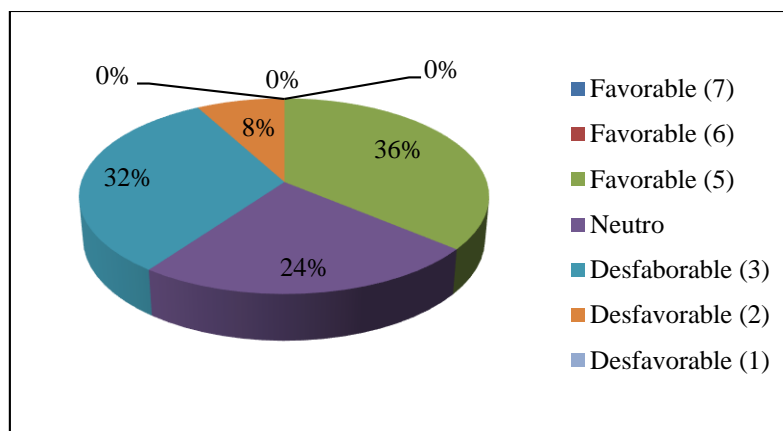


Figura 41. Como califica la recompensa cuando realiza una labor bien hecha. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 42

Antigüedad de laborar en la empresa Metrogas

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 0 | |
| Favorable (5) | 8 | 32% |
| Neutro | 0 | |
| Desfavorable (3) | 13 | 52% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 4 | 16% |
| Total | 25 | 100% |

A

Nota. La tabla muestra el tiempo que llevan laborando los trabajadores en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Se observa que el 52% de los encuestados manifiestan que su antigüedad en el trabajo oscila entre 1 a 3 años, el 32% indican que su tiempo de trabajo en la empresa está entre 3 y 6 años y el 16% indican que llevan laborando menos de 1 año.

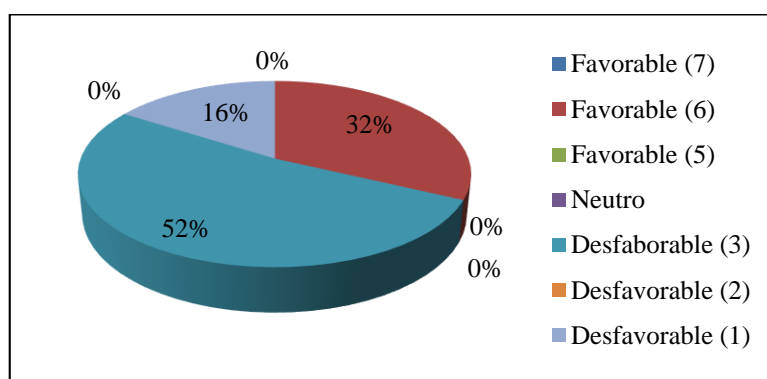


Figura 42. Tiempo que llevan laborando los trabajadores en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña

Tabla 43

Que importancia tiene para usted estar trabajando en la empresa

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| Favorable (7) | 4 | 16% |
| Favorable (6) | 8 | 32% |
| Favorable (5) | 5 | 20% |
| Neutro | 4 | 16% |
| Desfavorable (3) | 4 | 16% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

A

Nota. La tabla muestra la importancia de estar trabajando en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia - seccional Ocaña

Se observa que el 68% de los encuestados manifiestan sentirse orgullosos de trabajar en la empresa Metrogas, por su reconociendo a nivel departamental, el 16% indican que trabajar en esta empresa es como trabajar en cualquier otra y el otro 16% no considera que trabajar en esta empresa es el gran logro y tienen esperanza de laboral en una empresa más grande.

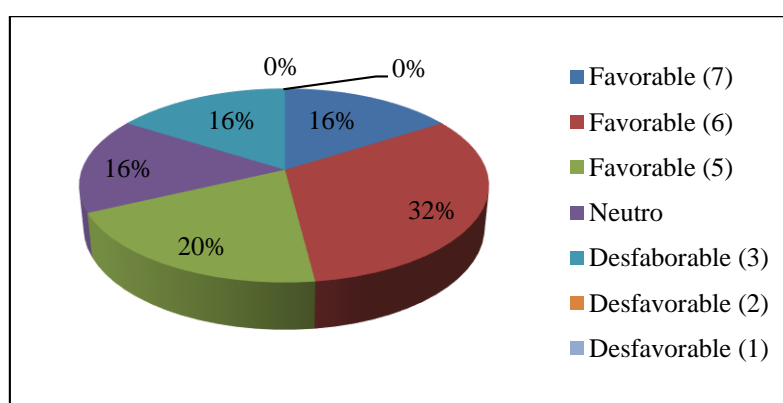


Figura 43. Que importancia tiene para usted estar trabajando en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

4.1.10 Percepción control

Tabla 44

Su trabajo es revisado en la empresa

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| Favorable (7) | 4 | 16% |
| Favorable (6) | 7 | 28% |
| Favorable (5) | 8 | 32% |
| Neutro | 6 | 24% |
| Desfavorable (3) | 0 | |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

A

Nota. La tabla muestra la frecuencia con la que el jefe controla el trabajo de sus subalternos en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Los anteriores datos establecen que el 76% de los encuestados consideran que se ejerce un control constante y permanente por parte de sus superiores de cómo se realiza el trabajo y el 24% consideran que el control que realizan es parte del trabajo, que deben cumplir con sus funciones.

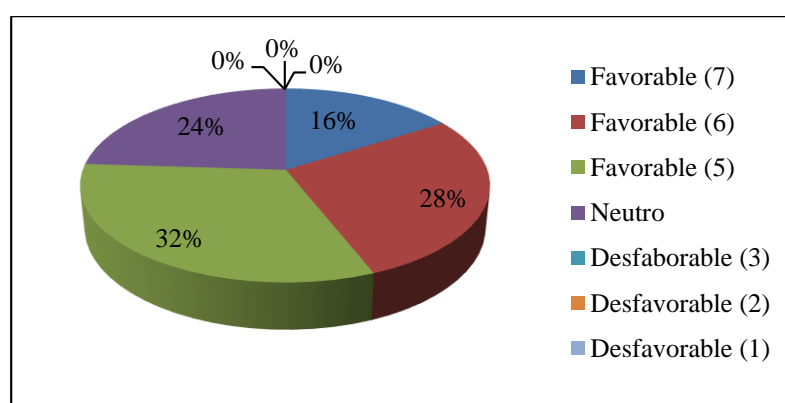


Figura 44. Su trabajo es revisado en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 45

Conocimiento de los resultados del control a su labor

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| Favorable (7) | 0 | |
| Favorable (6) | 4 | 16% |
| Favorable (5) | 6 | 24% |
| Neutro | 5 | 20% |
| Desfavorable (3) | 8 | 32% |
| Desfavorable (2) | 2 | 8% |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

A

Nota. La tabla muestra el conocimiento de los resultados del control a su labor en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Se determinó que el 40% de los encuestados manifiestan que los resultados del control realizado es socializado con los trabajadores, el 40% que no se da a conocer por ningún medio los resultados al control realizado y el 20% considera que si dan a conocer los resultados o no, esto influye en el cumplimiento de su labor, ya que esta la están realizando con base a los procedimientos establecidos por la empresa.

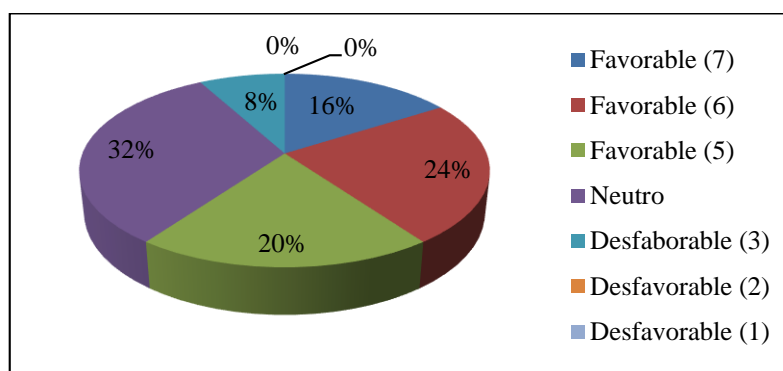


Figura 45. Conocimiento de los resultados del control a su labor. en la empresa Metrogas.

Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

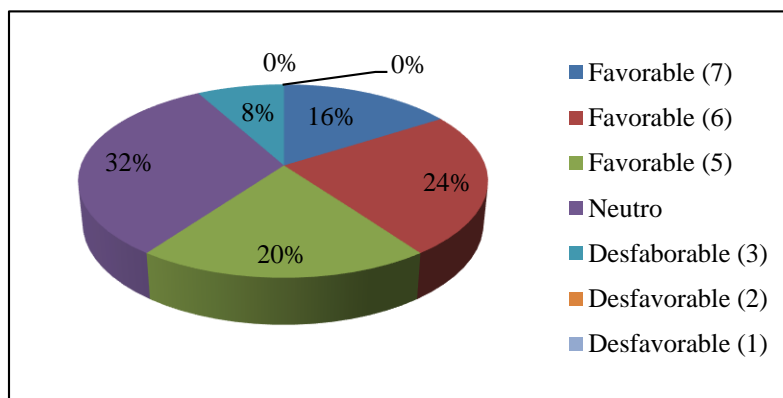
A

Tabla 46*Frecuencia con la que comenta con sus superiores la realización de su trabajo*

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 1 | 4% |
| Favorable (6) | 3 | 12% |
| Favorable (5) | 4 | 16% |
| Neutro | 5 | 20% |
| Desfavorable (3) | 10 | 40% |
| Desfavorable (2) | 2 | 8% |
| Desfavorable (1) | 0 | 0% |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la frecuencia con la que comenta con sus superiores la realización de su trabajo en la empresa Metrogas. . Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

El 48% de los encuestados consideran que los canales de comunicación no son los adecuados, que muchas veces no se comenta a sus superiores debido a la imagen que puedan tener de ellos, el 32% considera que los canales de comunicación existentes en la empresa son los adecuados y por sus jefes se enteran de lo que pasa en la empresa y el otro 20% indican que esta labor debe ser realizada por los superiores para evitar malos comentarios y que la información se distorsione.



A

Figura 46. Conocimiento de los resultados del control a su labor en la empresa Metrogas Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 47

Como realiza su trabajo cuando es controlado por su jefe

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Favorable (7) | 3 | 12% |
| Favorable (6) | 8 | 32% |
| Favorable (5) | 7 | 28% |
| Neutro | 5 | 20% |
| Desfavorable (3) | 2 | 8% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra como realiza su trabajo cuando es controlado por su jefe en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Se observa que el 72% de los encuestados consideran que la supervisión en el trabajo se hace necesario, por tanto esto no debe influir con su actividad, el 20% consideran que estén o no supervisados, siempre realizan la labor de la misma manera y el 8% restante indican que no realizan bien su trabajo cuando están bajo la presión y observación de su jefe.

A

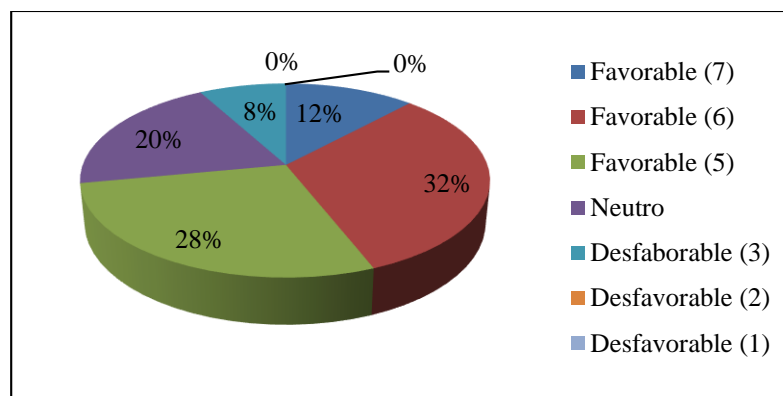


Figura 47. Como realiza su trabajo cuando es controlado por su jefe en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 48

Es adecuado el control que realice su jefe

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| Favorable (7) | 6 | 24% |
| Favorable (6) | 8 | 32% |
| Favorable (5) | 6 | 24% |
| Neutro | 2 | 8% |
| Desfavorable (3) | 3 | 12% |
| Desfavorable (2) | 0 | |
| Desfavorable (1) | 0 | |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la opinión acerca de la forma como el jefe realiza el control del trabajo en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

El 80% de los encuestados consideran que es necesario que se realice un control a todas las actividades y que el control realizado por parte de sus superiores es el adecuado, el 12% consideran que la actividad de control no es realizada oportunamente, que esta se realiza es

A

cuando lo ordenan y el otro 8% restante responden que los superiores deben cumplir con sus funciones por ende consideran que es una actividad rutinaria.

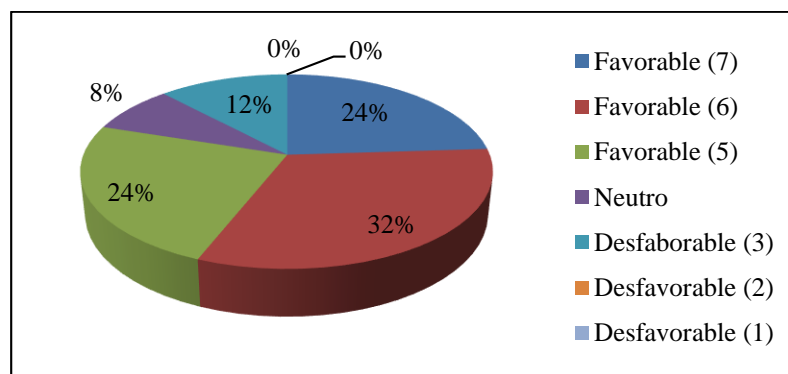


Figura 48. Es adecuado el control que realice su jefe. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

Tabla 49

Como considera que debe ser la forma de control

| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|------------|-------------|
| Favorable (7) | 9 | 36% |
| Favorable (6) | 9 | 36% |
| Favorable (5) | 7 | 28% |
| Neutro | 0 | 0% |
| Desfavorable (3) | 0 | 0% |
| Desfavorable (2) | 0 | 0% |
| Desfavorable (1) | 0 | 0% |
| Total | 25 | 100% |

Nota. La tabla muestra la forma como debe ejercerse el control en la empresa Metrogas. Fuente. Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas seccional Ocaña.

Se observa que el 100% de los encuestados manifiestan que se debe realizar un control constante, ya que esta actividad sirve como retroalimentación, para no volver cometer estas falla

A

encontradas.

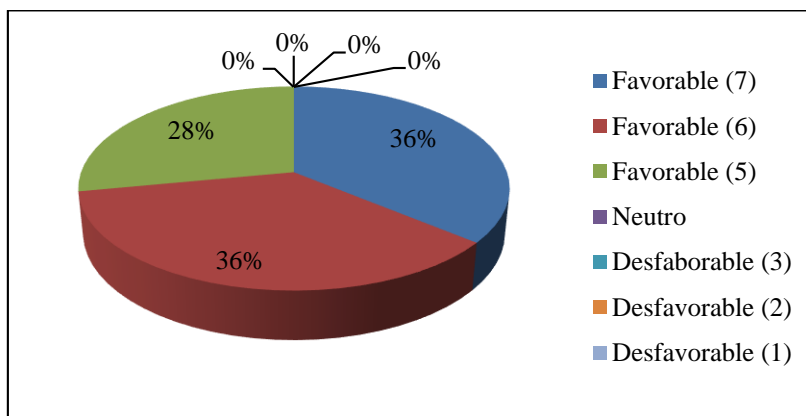


Figura 49. Forma como debe ejercerse el control en la empresa Metrogas. Fuente.

Encuesta aplicada a los 25 funcionarios de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña.

4.2 Clasificación de las variables del clima organizacional

Con la ayuda de la escala de Likert, se establecen los rangos para determinar la clasificación de las variables, las puntuaciones se obtienen sumando los valores alcanzados por cada pregunta, es una escala aditiva es por ello que una puntuación se considera alta o baja depende del número de Ítems; teniendo como base la siguiente escala de valoración de los resultados:

- Clima organizacional desfavorable: De 1,0 a 3,9
- Clima organizacional Neutro: De 4,0 a 4,9
- Clima organizacional favorable: De 5,0 a 7,0

A

Tabla 50*Promedio de la variable objetivos del clima organizacional general*

| Variable Objetivos | Valor respuesta | | | | | | Promedio respuesta |
|-----------------------|-----------------|-----------|-----------|------------|-----------|---|-----------------------|
| | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | |
| Pregunta 1 | | 3 (18) | 5 (25) | 9 (36) | 8 (24) | | 4.12 |
| Pregunta 2 | 12 (94) | 7 (42) | 6 (30) | | | | 6.64 |
| Pregunta 3 | | | 8 (40) | 10 (40) | 7 (21) | | 4.04 |
| TOTAL | | | | | | | 4,9 |

Nota. La tabla muestra el promedio de la variable objetivos del clima organizacional de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña. Fuente. Autora de la propuesta.

La presente tabla indica que la variable objetivos, se encuentra dentro de la categoría de neutro, categoría que para nuestra investigación es considerada como una variable que influye en el clima organizacional de la empresa Metrogas de forma positiva, así mismo se puede decir que aunque no esté dentro del rango de favorable, existen otras variables a las cuales se les debe prestar mayor atención con el fin de mejorar el clima organizacional.

A

Tabla 51*Promedio de la variable Cooperación del clima organizacional general*

| Variable Cooperación | Valor respuesta | | | | | | Promedio respuesta |
|-------------------------|-----------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|-----------------------|
| | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | |
| Pregunta 4 | | 3 (18) | 4 (20) | 6 (24) | 9 (27) | 3 (6) | 3.8 |
| Pregunta 5 | | | 2 (10) | 3 (12) | 17 (51) | 3 (6) | 3.16 |
| Pregunta 6 | | | 2 (10) | 2 (8) | 20 (60) | 1 (2) | 3.2 |
| Pregunta 7 | 1 (7) | 9 (54) | 8 (40) | 7 (28) | | | 5.16 |
| Pregunta 8 | | | | 13 (52) | 9 (27) | 3 (6) | 3.4 |
| Pregunta 9 | | | 6 (36) | 8 (32) | 11 (33) | | 3.8 |
| Pregunta 10 | | 5 (30) | 3 (15) | 9 (36) | 8 (24) | | 4.2 |
| Pregunta 11 | | | | 6 (24) | 7 (21) | 12 (24) | 2.76 |
| Pregunta 12 | | | 8 (40) | 7 (28) | 10 (30) | | 3.92 |
| Pregunta 13 | | | 3 (15) | 2 (8) | 18 (54) | 2 (4) | 3.24 |
| TOTAL | | | | | | | 3.67 |

Nota. La tabla muestra el promedio de la variable cooperación del clima organizacional de la Empresa Metrogas seccional Ocaña. Fuente. Autora de la propuesta.

A

Nota. La tabla muestra el promedio del variable liderazgo del clima organizacional de la Empresa Metrogas seccional Ocaña. Fuente. Autora de la propuesta.

Con base en la información anterior se determina que la variable liderazgo, se encuentra dentro de la categoría de neutro, categoría que para la investigación es considerada como una variable que influye en el clima organizacional de la empresa Metrogas de manera positiva, que aunque no esté dentro del rango de favorable, se recalca que existen otras variables que requieren de mayor atención para mejorar el clima organizacional.

Tabla 53

Promedio de la variable toma de decisiones del clima organizacional general

| Variable toma decisiones | Valor respuesta | | | | | | | Promedio respuesta |
|--------------------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|---|-----------------------|
| | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| Pregunta 23 | | | 2 (10) | 6 (24) | 12 (36) | 5 (10) | | 5.2 |
| Pregunta 24 | 4 (28) | 6 (36) | 3 (15) | 5 (20) | 7 (21) | | | 4.8 |
| Pregunta 25 | | | | 3 (12) | 18 (54) | 4 (8) | | 2.96 |
| Pregunta 26 | | | | | 20 (60) | 5 (10) | | 2.8 |
| TOTAL | | | | | | | | 3.45 |

Nota. La tabla muestra el promedio de la variable de decisiones del clima organizacional de la Empresa Metrogas seccional Ocaña. Fuente. Autora de la propuesta.

Los trabajadores se muestran en desacuerdo frente al proceso de toma de decisiones en la

A

empresa, ocasionando que el clima organizacional no sea el mejor, motivo por el cual se requiere implementar estrategias para elevar su nivel de aceptación.

Tabla 54

Promedio de la variable relaciones interpersonales del clima organizacional general

| Variable Relaciones interperson ales | Valor respuesta | | | | | | Promedio respuesta |
|---|-----------------|-----------|-----------|-----------|------------|----------|-----------------------|
| | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | |
| Pregunta 27 | | 3 (18) | 9 (45) | 6 (24) | 7 (21) | | 4.3 |
| Pregunta 28 | | 2 (12) | 6 (30) | 8 (32) | 9 (27) | | 4.04 |
| Pregunta 29 | | 8 (48) | 7 (35) | 4 (16) | 6 (18) | | 4.68 |
| Pregunta 30 | | 2 (12) | 6 (30) | 8 (32) | 9 (9) | | 4.04 |
| Pregunta 31 | | 3 (18) | 5 (25) | 7 (28) | 10 (30) | | 4.04 |
| Pregunta 32 | | 2 (12) | 4 (20) | 6 (24) | 9 (27) | 4 (8) | 3.64 |
| TOTAL | | | | | | | 4.1 |

Nota. La tabla muestra el promedio de la variable relaciones interpersonales del clima organizacional de la Empresa Metrogas seccional Ocaña. Fuente. Autora de la propuesta.

La información anterior indica que la empresa y los trabajadores no propician y fortalecen las relaciones informales con compañeros de su área o fuera de ella, observándose que los trabajadores considera que la empresa debe propiciar estos eventos, pero no participan en ellos.

A

Tabla 55*Promedio de la variable motivación del clima organizacional general*

| Variable Motivación | Valor respuesta | | | | | | Promedio respuesta | |
|------------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|------------|----------|-----------------------|------|
| | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | | 1 |
| Pregunta 33 | | 3 (18) | 6 (30) | 9 (36) | 5 (15) | 2 (4) | 4.12 | |
| Pregunta 34 | | 5 (30) | 7 (35) | 7 (28) | 6 (18) | | 4.44 | |
| Pregunta 35 | 2 (14) | 8 (48) | 5 (25) | 6 (24) | 4 (12) | | 4.92 | |
| Pregunta 36 | 10 (70) | 8 (48) | 7 (35) | | | | 6.12 | |
| Pregunta 37 | | | 9 (45) | 6 (24) | 8 (24) | 2 (4) | 3.88 | |
| Pregunta 38 | | 8 (48) | | | 13 (39) | | 4 (4) | 3.64 |
| Pregunta 39 | 4 (28) | 8 (48) | 5 (25) | 4 (16) | 4 (12) | | 5.16 | |
| TOTAL | | | | | | | 4.3 | |

Nota. La tabla muestra el promedio de la variable motivación del clima organizacional de la Empresa Metrogas seccional Ocaña. Fuente. Autora de la propuesta.

Los resultados de esta variable permiten manifestar que los factores motivacionales que tiene la empresa, son adecuados, aunque existen ciertos factores por mejorar como el salario y el reconocimiento.

A

Tabla 56*Promedio de la variable control del clima organizacional general*

| Variable Control | Valor respuesta | | | | | | Promedio respuesta |
|------------------|-----------------|-----------|-----------|-----------|------------|----------|--------------------|
| | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | |
| Pregunta 40 | 4 (28) | 7 (42) | 8 (40) | 6 (24) | | | 5.36 |
| Pregunta 41 | | 4 (24) | 6 (30) | 5 (20) | 8 (24) | 2 (4) | 4.08 |
| Pregunta 42 | 1 (7) | 3 (18) | 4 (20) | 5 (20) | 10 (30) | 2 (4) | 3.96 |
| Pregunta 43 | 3 (21) | 8 (48) | 7 (35) | 5 (20) | 2 (6) | | 5.2 |
| Pregunta 44 | 6 (42) | 8 (48) | 6 (30) | 2 (8) | 3 (9) | | 5.48 |
| Pregunta 45 | 9 (63) | 9 (54) | 7 (35) | | | | 6.08 |
| TOTAL | | | | | | | 5.05 |

Nota. La tabla muestra el promedio del variable control del clima organizacional de la Empresa Metrogas seccional Ocaña. Fuente. Autora de la propuesta.

La anterior información indica que existe consenso y aceptación entre los empleados, por la forma y frecuencia como sus superiores ejecutan la función de control.

A

Tabla 57*Promedio total para cada categoría y el clima organizacional general*

| Variable | Promedio de la variable |
|----------------------------|--------------------------------|
| Objetivos | 4.9 |
| Cooperación | 3.67 |
| Liderazgo | 4.9 |
| Toma de decisiones | 3.45 |
| Relaciones interpersonales | 4.1 |
| Motivación | 4.3 |
| Control | 5.1 |
| Total | 4.3 |
| Promedio total | 4.3 |

Nota. La tabla muestra el promedio total de cada variable y el clima organizacional general de la Empresa Metrogas seccional Ocaña. Fuente. Autora de la propuesta.

Los datos anteriores dan como resultado la ubicación del clima organizacional de la empresa Metrogas, la cual se encuentra en el rango de neutro, situación que permite manifestar que el clima organizacional no es el más adecuado, pero tampoco es el mal malo, por lo tanto para su mejoramiento se requiere el desarrollo de unas estrategias para mejoras ciertas variables como son; toma de decisiones y cooperación, ya que están en el rango de desfavorable.

A

4.2.1 Diagnóstico inicial del clima organizacional

Con base en la aplicación del instrumento IMCOC y como resultado del procesamiento de toda la información, teniendo en cuenta las respuestas a cada una de las preguntas de cada variable, se determina que el clima organizacional de la Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña, se ubica en el rango de NEUTRO, con una calificación de 4.3, así mismo se observa que existen variables que presentan falencias ya que se ubicaron en el rango de desfavorable, como son; toma de decisiones y cooperación. Es de anotar que también se catalogaron las variables objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales y motivación en el grado de neutro, las cuales según la investigación requieren una intervención a largo plazo, ya que se encuentran en límite del rango, la variable control se ubica en el rango de favorable, por lo tanto no requiere ninguna clase de intervención.

Variable Objetivo. El estudio arrojó que los empleados encuestados aseguran que debido a su antigüedad y experiencia conocen los objetivos de la empresa, políticas y la razón de esta, así mismo sienten satisfacción personal al saber que ellos contribuyen a que esos objetivos planteados, la prestación de servicio de calidad entre otros factores se cumplan gracias a su labor diaria. Pero existen falencias ya que no existe un flujo permanente de información sobre las políticas, estrategias e innovación, contrario al entrenamiento en el cargo que es eficiente.

- Los empleados califican como neutro los conocimientos que tienen acerca de la filosofía, misión y objetivos de la empresa.
- La cantidad de información que el trabajador recibió sobre los objetivos y políticas de la empresa en el momento en que ingresó es calificada como favorable.
- La colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, los trabajadores perciben alguna satisfacción por la forma como satisfacen necesidades personales y

A

profesionales, que se manifiestan en el salario, reconocimiento, aceptación, ascensos.

Variable relaciones interpersonales. La empresa y los trabajadores en muchas ocasiones no propician y fortalecen las relaciones informales con compañeros de su área o fuera de ella, mediante actividades y eventos de carácter social, recreativo, deportivo y otros. Cuando esta es organizada por la empresa entonces son los trabajadores los que no participan.

Variable motivación. La identidad, compromiso y satisfacción de los trabajadores por pertenecer a la empresa, como la labor que ejecutan, es fortaleza de la empresa. No se percibe plena satisfacción con el salario.

- Los empleados manifiestan alguna satisfacción por el trabajo que realizan.
- Los empleados se muestran indecisos sobre la correspondencia que existe entre el salario y el esfuerzo y la responsabilidad que exige el cargo y el trabajo asignado.
- Las personas se sienten bien y les agrada trabajar en su compañía.
- Los empleados manifiestan un parcial acuerdo frente a la afirmación: cuando me asignan un trabajo o proyecto puedo hacerlo bien porque cuento con el tiempo y los recursos necesarios.
- Las personas perciben que muy de vez en cuando reciben reconocimiento y felicitaciones del jefe inmediato, cuando cumplen con éxito su labor.
- Los trabajadores consideran importante trabajar para la empresa.

Variable control. La forma y frecuencia como los jefes ejecutan la función de control produce satisfacción en los empleados; además, consideran ideal un proceso de control y seguimiento en forma conjunta, por parte de jefes y empleados.

Variable cooperación. Se presentan comportamientos de cooperación y colaboración de carácter formal. La integración de los empleados se presenta a través de sus funciones, entre líder

A

y subordinados, entre compañeros de trabajo en función de los objetivos comunes de la empresa. Los funcionarios no tienen suficiente confianza con sus compañeros para solicitar ayuda o para comentar sus asuntos personales, el cual fue calificado en el grado de desfavorable. Esto puede ser debido a factores como falta de interés y compromiso, participación baja en actividades entre otros factores, por lo que se debe establecer estrategias en todas las categorías que la conforman, para que el clima organizacional cada día sea el más adecuado en pro del beneficio de los trabajadores y la empresa.

Variable de toma de decisiones. Los funcionarios perciben que la empresa y los directivos no los involucra en el proceso decisorio, especialmente en aquellas que afectan su trabajo, se identificó que aunque el clima en general de la empresa esta categorizado en el rango de Neutro, esta variable influye de manera negativa, ya que dificulta el cumplimiento integral de los objetivos propuestos por la empresa.

Después del análisis realizado al clima organizacional, se hace necesario resaltar los esfuerzos de las directivas de la empresa Metrogas seccional Ocaña por mantener un clima organizacional cada día más adecuado, no obstante para su mejoramiento se requiere que las variables cooperación y toma de decisiones, las cuales se encuentran ubicadas en el grado de desfavorable, se fortalezcan a través de estrategias que permitan ampliar su aplicabilidad.

4.3 Debilidades y fortalezas del clima organizacional de la empresa Metrogas seccional Ocaña.

En atención al objetivo establecido en esta propuesta, se presenta a continuación, el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento IMCOC en la empresa Metrogas seccional Ocaña, a fin de identificar las debilidades y fortalezas en cuantos a

A

las variables del clima organizacional: Objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control, presente en la investigación:

Respecto a la variable objetivos, se evidencia que esta se encuentra en el rango de neutro, ya que su promedio es de 4.9, lo que hace que se visualice esta variable como una fortaleza, puesto que los trabajadores tienen el conocimiento de la razón de ser y los fines hacia donde se orienta la empresa, teniendo que fortalecer la percepción que tienen los trabajadores de la satisfacción de sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos y experiencia de aprendizaje, teniendo en cuenta que su calificación fue de 4,0 ubicándola en el rango de neutro.

En cuanto a la variable cooperación, su promedio es de 3.67, valor que la ubica en el rango de desfavorable, teniendo en cuenta esta puntuación se puede decir que esta variable es considerada como una debilidad para el clima organizacional de la empresa Metrogas seccional Ocaña. Presentándose falencias en la participación en las actividades recreativas, frecuencia y maneras de relacionarse con los compañeros de trabajo, y colaboración para la solución de problemas, puesto que sus calificaciones están en el rango de 2.7 a 3.4, rango desfavorable. Motivo por el cual se debe aprovechar las estrategias que se plantean en el presente trabajo, para generar un ambiente de colaboración, confianza y seguridad en los equipos de trabajo.

De acuerdo a las categorías que comprende la variable liderazgo, la cual muestra un promedio de 4.9, ubicando en el grado de neutro o aceptable, por lo que en términos generales se puede catalogar como una fortaleza, sin embargo se detectan fallas en la autonomía que le dan a los trabajadores para realizar el trabajo y la falta de confianza para comunicar los problemas que afectan su trabajo, así mismo se reconoce que su jefe inmediato realiza un control efectivo, existe ese respecto hacia los superiores, existe comunicación con los superiores

A

cuando se presentan dificultades en la ejecución de su labor; por tanto, la variable liderazgo logra medir el grado en el que los jefes apoyan, estimulan, orientan a sus colaboradores.

Con respecto a la variable toma de decisiones, se establece que su promedio es de 3.45, ubicándola en el rango de desfavorable, por lo tanto se observa que la percepción que se tiene por parte de los trabajadores de esta variable hace que se considere como una debilidad, que presenta falencias en sus componentes como son; Toma de decisiones sin consultar a su jefe, asumir nuevas responsabilidades, situación del trabajador para la toma de decisiones y la participación en la toma de decisiones. Esto puede generar en los trabajadores un alto grado de insatisfacción y crear desmotivación en la realización de sus labores, lo que produciría con el pasar de los días, la disminución de productividad y no lograr los objetivos planteados

De acuerdo a los resultados la variable relaciones interpersonales, tiene un promedio de 4.1, ubicándola en rango neutro, siendo factible considerarla como una fortaleza, pero debido a que la variable cooperación va de la mano con la variable relaciones personales, hay necesidad de fomentar la integración de los trabajadores con la organización, pues uno de los motivos por los cuales la empresa debe preocuparse es por hacer sentir al trabajador en un ambiente grato y de buenas relaciones sociales, siendo un aspecto fundamental para el proceso y desarrollo de la organización,

La variable motivación, nos presenta un promedio de 4.3, lo que hace que esta se ubique en el grado de Neutro o aceptable, como también sea considerada como una fortaleza, ya que al observar los factores que componen esta variable la mayoría se siente a gusto con el trabajo que les corresponde hacer y su promedio es de 4.12, , así mismo consideraban que el salario obtenido es justo de acuerdo al trabajo que le corresponde hacer, con un promedio de 4.44, afirman sentirse contentos de trabajar en esta empresa con un promedio de 4.92, lo que

A

demuestra el compromiso con el cumplimiento de los objetivos y políticas de la empresa. Así mismo respecto a medir el cumplimiento del trabajo por parte de cada uno de los empleados de la empresa el promedio es de 6.12, lo que demuestra el profesionalismo y eficiencia por parte de los empleados para cumplir con el trabajo asignado.

Para la variable control, la cual se relaciona con aplicación de procedimientos para la regulación de los procesos y políticas en el cumplimiento de sus funciones, cuyo análisis reporta un promedio de 5,1, ubicándola en el grado de favorable y determinándose como una fortaleza, ya que la población estudiada percibe que en la empresa existen procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de forma eficaz, eficiente y transparente.

4.4 Propuesta de mejora

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa de Metrogas seccional Ocaña, 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.

4.4.1 Plan de mejora que se propone para mejorar el clima organizacional

A continuación se establece la estrategia que ayudará a mejorar el clima organizacional en La empresa Metrogas seccional Ocaña a partir del fortalecimiento de las variables cooperación y toma de decisiones, teniendo en cuenta que su calificación se ubicó en la categoría de desfavorable.

A

Tabla 58*Plan de mejora respecto de la cooperación*

| COOPERACION | |
|---|---|
| Estrategia | Crear una cultura de la colaboración, con la participación de los directivos de Empresa Metrogas de Colombia S.A. E.S.P - seccional Ocaña. |
| Objetivo | Creación de un entorno de colaboración |
| Actividad | Motivar a los trabajadores a aportar ideas Socialización de los procedimientos básicos. Creación de canales de comunicación. |
| Recurso | R. humanos= Jefes de área de la regional R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores R. Económicos= No se identifica R. Directivos= Plan de mejora a jefes de área |
| Responsable | Jefes de área oficina local |
| Costos | No se identifican |
| Indicadores | Índice de cooperación = $\frac{\text{reconocimiento de equipos de trabajo}}{\text{cantidad total de empleados}}$ Índice de participación= $\frac{\text{Cantidad de empleados que aportan ideas}}{\text{cantidad total de empleados del área}}$ |
| Se debe realizar retroalimentación cada 6 meses | |

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

A

Tabla 59*Estrategia variable toma de decisiones*

| TOMA DE DECISIONES | |
|---------------------------|---|
| Estrategia | Implementar la creación de una sencilla lista de posibles soluciones, con el fin de examinar todo el panorama. |
| Objetivo | Fortalecer los procesos en la toma de decisiones |
| Actividad | Enumere cinco objetivos o prioridades preexistentes de la empresa Determine una serie de alternativas realistas Recopilación de información relevante Considerar el efecto que se produce Implementar la conformación de equipos de trabajo no mayor de 6 personas Establecer los pro y contra de lo que se ha decidido en grupo Realizar retroalimentación |
| Recurso | R. humanos= Jefes de área de la regional R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores R. Económicos= No se identifica |
| Responsable | Jefes de área oficina local |
| Costos | No se identificaron |
| Indicadores | Indicador de equipos de trabajo= cantidad de equipos productivos/ cantidad de empleados del área Se debe realizar retroalimentación cada 3 meses |

Nota. La tabla muestra el plan de mejora respecto a la variable toma de decisiones y la estrategia sugerida, con sus objetivos, actividades, recursos y responsables de la actividad del clima organizacional. Fuente: Recuperado de <https://www.buenosnegocios.com/toma-decisiones-8-pasos-n259>

A

4.4.2 Estrategias a implementar en busca de la mejora

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

4.4.2.1 Estrategia No. 1. Crear una cultura de la colaboración, con la participación de los directivos de la empresa Metrogas seccional Ocaña.

La empresa debe alienar sus intereses a las necesidades de desarrollo profesional y personal de sus trabajadores, para generar compromiso, que se traduce en alta productividad y bajo índice de rotación. Por lo que para la implementación de esta estrategia se debe realizar las siguientes actividades:

1. Aporte de ideas. Se debe incentivar a los funcionarios para que realicen el aporte de ideas, puesto que son ellos los que conocen a fondo el manejo de sus funciones y de la empresa. Esto se puede realizar ya sea por medio del tradicional buzón de sugerencias o una dirección de correo electrónico, se debe establecer un sistema para captar todas las aportaciones de tus colaboradores, como también el estímulo o premio por la función realizada, la cual se puede realizar cada mes.

2. Socialización de procedimientos. Esta actividad se debe realizar por intermedio del jefe de cada área, con el fin de determinar las falencias que se estén presentando en dicho procedimiento, que afecta a los trabajadores y en especial al trabajo en equipo. Así mismo se puede asignar uno o varios funcionarios para que sean estos los que den la capacitación del procedimiento.

3. Canales de comunicación. Utilización de redes sociales corporativas para generar debate e impulsar las interacciones entre todos los empleados, motivando a los empleados a

A

proponer nuevas ideas o mejoras sobre proyectos en desarrollo, favoreciendo el intercambio de propuestas al tiempo que se adquiere una perspectiva global de la realidad de la empresa.

4.3.2.2 Estrategia No. 2. Implementar la creación de una sencilla lista de posibles soluciones, con el fin de examinar todo el panorama.

La toma de decisiones es la herramienta más potente de la que disponen los trabajadores para ejecutar eficazmente su trabajo, pues la toma de decisiones impulsa la acción. Siempre existen maneras para tomar decisiones sistemáticamente mejores, para lograr los resultados deseados. La mayoría de las decisiones que se toman en las empresas son colaborativas, lo que implica trabajos de análisis en grupo y de consenso. Realizando las siguientes actividades para implementar la estrategia:

1. Centrarse en lo que importa le ayudará a evitar la trampa racionalizadora de inventarse razones para sus decisiones después de tomarlas.

2. Determine una serie de alternativas realistas. Podría exigir algo de esfuerzo y creatividad, pero ninguna otra práctica mejora la toma de decisiones más que aumentar las opciones.

3. Apunte la información más importante que le falta. Se arriesga a ignorar lo que no sabemos por estar distraídos por lo que sí sabemos, sobre todo en sectores que cuentan con un gran número de datos disponibles.

4. Apunte el efecto que tendrá su decisión dentro de un año. Contar una breve historia del resultado esperado le ayudará a identificar escenarios parecidos que pueden proporcionarle perspectivas muy útiles.

5. Involucre a un equipo de al menos dos pero nunca más de seis personas interesadas. Contar con más enfoques reduce sus sesgos y aumenta los apoyos, pero los grupos más grandes generan rendimientos decrecientes.

A

6. Apunte lo que se haya decidido, además de por qué y cuánto apoya la decisión el equipo.

Apuntar estas cosas aumenta el compromiso y ofrece un punto de referencia para medir los resultados de la decisión.

7. Programe una revisión para dentro de uno o dos meses. A menudo, se nos olvida tomar el pulso cuando las decisiones están generando resultados pobres, obviando así la oportunidad de aplicar correcciones y aprender de lo ocurrido.

Capítulo 5. Conclusiones

Una vez obtenido los resultados obtenidos a través de la implementación del instrumento IMCOC, se determina que el clima organizacional de la empresa Metrogas, no está en riesgo total, ya que se encuentra ubicado en la categoría de neutro, pero es importante tener en cuenta que no se interviene únicamente cuando los niveles de clima organizacional son desfavorables; el intervenir también puede ser visto como una mejora a lo que ya está planteado con miras a futuro prometedor.

La investigación arroja la existencia de unas variables que presentan falencias ya que se ubicaron en el rango de desfavorable, como son; toma de decisiones y cooperación, así mismo se determina que las variables objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales y motivación se encuentran en el grado de neutro, las cuales requieren una intervención a largo plazo, ya que se encuentran en límite del rango, la variable control se ubica en el rango de favorable, por lo tanto no requiere ninguna clase de intervención.

Una vez planteado los resultado de la implementación del instrumento IMCOC, se concluye que se debe implementar la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Metrogas seccional Ocaña, con el fin de fortalecer el clima organizacional, que conlleva al aseguramiento de calidad del servicio que ofrece la empresa, como también el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores.

A

Capítulo 6. Recomendaciones

A pesar de no existir problemas graves en el clima organizacional de la empresa Metrogas, debe pensarse en mejorar aquellos aspectos que no están dentro de los rangos óptimos, como son las variables de cooperación y toma de decisiones, por lo que se sugiere:

Implementar las estrategias que se proponen en el plan de mejoramiento del clima organizacional, a través de 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 o el SENA.

Como también la empresa debe incorporar en su plan de acción un plan de bienestar social, desarrollando programas recreativos, lúdicos, deportivos e incentivos laborales para mejorar las relaciones entre los jefes y coordinadores con los trabajadores

Como también se debe realizar una evaluación y seguimiento al plan de mejoramiento del clima organizacional, el cual debe ser ejercido de manera periódica con el fin de mantener un ambiente sano.

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

Ocaña, Colombia
Ocaña, Colombia

Junio de 2018
Junio de 2018

Referencias

- 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. Recuperado de [file:///D:/Users/EDGAR/Downloads/00781062%20\(1\).pdf](file:///D:/Users/EDGAR/Downloads/00781062%20(1).pdf)
- Álvarez, H. (1995). Profesor Universidad del Valle. Modelo Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.
- Arano, R., Escudero, J., & Delfin, L. (2016). *Orígenes del clima organizacional*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Bruner, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Congreso de la República. (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 República. (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>
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill. Recuperado de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion3b3n-a-la-teoria3b3n-general-de-la-administracion3b3n-7ma-edicion3b3n-idalberto-chiavenato.pdf>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Mc Graw Hill. Impreso en Colombia.
- Coronel, C. D. Santiago, Y.T y Arévalo, A. J. (2017). *Influencia del tipo de contratación en el clima organizacional: Una evidencia empírica en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña*. Colombia. Recuperado de <http://revistas.ufps.edu.co/index.php/ringenio/article/viewFile/438/285>
- Diebold B. Van Dalen y Meyer, William J. (2000). *Síntesis de Estrategia de la investigación descriptiva*. p 38
- Desleir, G. *Administración de Personal*. (1976) México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- Díaz, P, M. (2008) *Gestión Humana Colombia*, Clima 18, Barranquilla Colombia,

A

- 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.
- García, M. (2003). Del Clima organizacional a la cultura organizacional. En: II Encuentro de Investigación y docencia en administración. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle
- García, S. M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Universidad del Valle. Colombia Recuperado de <http://www.redalyc.org/html/2250/225014900004/>
- García, R. M. y Ibarra, V. L (2012) *Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. México. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- .González, Norma y Sánchez (2013) El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. Universidad Autónoma de Tamaulipas, Victoria, México. Recuperado de http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1920/html_3
- Giraldo. W. A (2011) Estudio del clima organizacional en una empresa prestadora de servicio de vigilancia y seguridad privada. Recuperado de <file:///D:/Users/EDGAR/Downloads/Dialnet-EstudioDelClimaOrganizacionalEnUnaEmpresaPrestador-5114827.pdf>
- Hellriegel, D. (2004). Comportamiento Organizacional. Décima Edición. Editorial Cengage Learning. México. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Kolb, D; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Likert, R. y Gibson, J. (1986) Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas
- Litwin & Stringer. (2008). *Dimensiones del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>
- Mainegra, J. y Sampedro, B.A. (2012). Clima organizacional en instituciones de atención primaria de salud. Revista médica electrónica. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1684-18242012000500011

A

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario

Metrogas de Colombia S.A. E.S.P (2010). Recuperado de <https://www.metrogassaesp.com/>

Oliveros, R.A y Thorrens, R.Z (2015). Análisis del clima organizacional en una empresa de suministro de agua de la ciudad de Cartagena-Bolívar. Universidad de Cartagena. Colombia. Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/3303/1/An%C3%A1lisis%20del%20clima%20organizacional%20en%20una%20empresa%20de%20suministro%20de%20agua%20de%20la%20ciudad%20de%20Cartagena.pdf>

Ortega, Y. (2016) *Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de mejoramiento para el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de la ciudad de Ocaña*. (Tesis pregrado) Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña Ocaña. Colombia. Recuperado de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1373/1/29572.pdf>

Ortiz, S. P y Cruz, G. L. (2008). Estudio sobre clima y satisfacción laboral en una empresa comercializadora. Periódicos electrónicos en psicología. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000200017

Peña, S.M (2017). Clima organizacional en una empresa del Estado. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/16206/1/Pe%C3%B1a%20Salas%20Emilcer%202017.pdf>

Pérez, P, N. (2013). Caso aplicativo clima organizacional a la dirección nacional de derecho de autor bajo el método de medición IMCOC. Universidad de la Salle. Facultad de ciencias administrativas y contables. Programa de administración. Bogotá D.C.

Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfa omega. México. D.F. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>

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. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/21928/1109222>

Segredo, P. A. (2012) Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Escuela Nacional de Salud Pública. La Habana, Cuba. Recuperado de http://www.bvs.sld.cu/revistas/spu/vol39_2_13/spu17213.htm

Tamayo y Tamayo, M. (2008). **El Proceso de la Investigación Científica**. (4ª ed.).México: Editorial Limusa.

A

- Toma de decisiones. (2015). Recuperado de <https://www.buenosnegocios.com/toma-decisiones-8-pasos-n259>.
- Valdez, R, S. (1998). Diagnóstico Empresarial. Método para Identificar, Resolver y Controlar Problemas en las Empresas. Editorial Trillas. México. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Williams, R. L (2013). Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública. Universidad autónoma de nuevo león división de estudios de posgrado de psicología. Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>

A

Apéndice A

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

ENCUESTA A FUNCIONARIOS DE LA EMPRESA METROGAS S.A. E.S.P - SECCIONAL OCAÑA N. S.

La presente encuesta tiene como objetivo principal diagnosticar el clima laboral de la **EMPRESA METROGAS S.A. E.S.P - SECCIONAL OCAÑA N. S.**, 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.

Por favor no deje ningún ítem sin responder.

DATOS GENERALES

FECHA DE APLICACIÓN: _____

1. SEXO: F _____ M _____

2. EDUCACIÓN:

Bachillerato _____

Técnico _____

Pregrado _____

Postgrado _____

3. ANTIGÜEDAD EN LA ENTIDAD:

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:

Directivo _____ Operativo _____ Jefe área _____ Administrativo _____

Servicios Generales _____

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

A continuación encontrará una serie de preguntas, cada una con sus opciones de respuestas, por favor lea atentamente las preguntas que estarán divididas en 7 grupos, y responda para cada

A

pregunta la opción que usted considere más indicada.

1. A continuación encontrará una serie de preguntas acerca del conocimiento que tiene de la razón de ser y fines de la empresa en la que trabaja. Las opciones de respuesta son:

FORMATO IMCOC

| Items | Respuestas | | | | | | |
|---|-----------------|---|---|--------|--------------------|---|--|
| | Clima favorable | | | Neutro | Clima desfavorable | | |
| | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | |
| ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa? | | | | | | | |
| Califique la cantidad de información que recibió sobre los objetivos y las | | | | | | | |
| Al colaborar con su trabajo con el logro de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia de aprendizaje, progreso, etc.? | | | | | | | |

A

2. A continuación encontrará una serie de preguntas sobre la variable cooperación acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de los otros compañeros del grupo.

FORMATO IMCOC

| Items | Respuestas | | | | | | |
|--|-----------------|---|---|--------|--------------------|---|---|
| | Clima favorable | | | Neutro | Clima Desfavorable | | |
| | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ¿Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa? | | | | | | | |
| ¿En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo? | | | | | | | |
| ¿Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa? | | | | | | | |
| ¿Califique la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa? | | | | | | | |
| ¿La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de | | | | | | | |
| ¿Cómo califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa? | | | | | | | |

A

3. A continuación encontrará una serie de preguntas sobre la variable cooperación acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de los otros compañeros del grupo.

FORMATO IMCOC

| Items | Respuestas | | | | | | |
|--|-----------------|---|---|--------|--------------------|---|---|
| | Clima favorable | | | Neutro | Clima desfavorable | | |
| | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo? | | | | | | | |
| ¿Qué tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa? | | | | | | | |
| ¿Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor? | | | | | | | |
| ¿Califique la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección? | | | | | | | |

A

4. A continuación encontrará una serie de preguntas acerca de la función de liderazgo y autoridad que existe en su empresa. Las opciones de respuesta son:

FORMATO IMCOC

| Items | Respuestas | | | | | | |
|--|-----------------|---|---|--------|--------------------|---|---|
| | Clima favorable | | | Neutro | Clima desfavorable | | |
| | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ¿Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe? | | | | | | | |
| ¿Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros? | | | | | | | |
| ¿Su trabajo, lo hace como usted quiere? | | | | | | | |
| ¿Su jefe es una persona justa? | | | | | | | |
| ¿Qué tanto obedece a su jefe? | | | | | | | |
| ¿Su jefe controla su trabajo? | | | | | | | |
| ¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo? | | | | | | | |
| ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores? | | | | | | | |
| ¿Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar? | | | | | | | |

A

5. A continuación encontrará una serie de preguntas sobre el sentimiento de los miembros de una organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones con respecto a su trabajo. Las opciones de respuesta son:

FORMATO IMCOC

| Items | Respuestas | | | | | | |
|--|-----------------|---|---|--------|--------------------|---|---|
| | Clima favorable | | | Neutro | Clima desfavorable | | |
| | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ¿Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe? | | | | | | | |
| ¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente? | | | | | | | |
| ¿Participa usted, de las decisiones de esta empresa? | | | | | | | |
| ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión? | | | | | | | |

A

6. A continuación encontrará una serie de preguntas acerca de la percepción por parte de los miembros de la empresa sobre la existencia de un ambiente de trabajo grato y de las buenas relaciones sociales. Las opciones de respuesta son:

FORMATO IMCOC

| Items | Respuestas | | | | | | |
|--|-----------------|---|---|--------|--------------------|---|---|
| | Clima favorable | | | Neutro | Clima desfavorable | | |
| | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ¿Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo? | | | | | | | |
| ¿Cuándo usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores? | | | | | | | |
| ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe? | | | | | | | |
| ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa? | | | | | | | |
| ¿Cuándo hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto? | | | | | | | |
| ¿En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección? | | | | | | | |

A

7. A continuación encontrará una serie de preguntas acerca del sentimiento de los empleados hacia la empresa. Las opciones de respuesta son:

FORMATO IMCOC

| Items | Respuestas | | | | | | |
|--|-----------------|---|---|--------|--------------------|---|---|
| | Clima favorable | | | Neutro | Clima desfavorable | | |
| | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ¿Le gusta el trabajo que le corresponde hacer? | | | | | | | |
| ¿De acuerdo a su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe, es justo? | | | | | | | |
| ¿Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa? | | | | | | | |
| ¿En qué medida cumple usted con su trabajo? | | | | | | | |
| ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha? | | | | | | | |
| ¿El tiempo trabajado por usted, en esta empresa es (en años) 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 o más? | | | | | | | |
| ¿Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa? | | | | | | | |

A

8. A continuación encontrará una serie de preguntas que permiten saber si el trabajo realizado en un determinado tiempo permiten cumplir con los objetivos planteados para la empresa en el proceso de planeación.

FORMATO IMCOC

| Items | Respuestas | | | | | | |
|---|-----------------|---|---|--------|--------------------|---|---|
| | Clima favorable | | | Neutro | Clima desfavorable | | |
| | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ¿Su trabajo es revisado en esta empresa? | | | | | | | |
| ¿En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo? | | | | | | | |
| ¿Con qué frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo? | | | | | | | |
| ¿En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla? | | | | | | | |
| ¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla? | | | | | | | |
| ¿Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien? | | | | | | | |