	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		i(75))

RESUMEN-TRABAJO DE GRADO

AUTORES	YOLEINE CAICEDO VEGA MALLERLY GÓMEZ BAYONA		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	JAVIER NUMA NUMA		
TÍTULO DE LA TESIS	DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN ASUCAP SAN JORGE DE OCAÑA NORTE DE SANTANDER		
RESUMEN			
<p style="text-align: center;"> POR MEDIO DE LA INVESTIGACIÓN, SE BUSCO CONTRIBUIR EN EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES, LA COMUNICACIÓN Y EL TRABAJO EN EQUIPO, DEL CANAL COMUNITARIO ASUCAP TV SAN JORGE, ANALIZÁNDOSE LA ESTRUCTURA, LA RESPONSABILIDAD, LAS RECOMPENSAS, LOS RIESGOS, LA COOPERACIÓN Y EL CONFLICTO, DENTRO DE LA INSTITUCIÓN, AL IGUAL QUE LOS BENEFICIOS OBTENIDOS AL IMPLEMENTARLOS DE MANERA CORRECTA, ASI COMO, UN PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL CANAL. </p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 75	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 12	CD-ROM: 1

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN ASUCAP SAN
JORGE DE OCAÑA NORTE DE SANTANDER

AUTORES:

YOLEINE CAICEDO VEGA
MALLERLY GÓMEZ BAYONA

Trabajo de Grado para Optar el Título de Administrador de Empresas

Director:

Mg. JAVIER NUMA NUMA
Administrador de Empresas

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

Ocaña, Colombia

Agosto de 2017

Índice

Resumen.....	1
Introducción	3
Capítulo 1. Diagnóstico del Clima Organizacional de la Asociación ASUCAP San Jorge de Ocaña Norte de Santander	4
1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Formulación del problema	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1. Objetivo general.....	6
1.3.2. Objetivos específicos	6
1.4 Justificación	6
1.5 Delimitaciones	7
1.5.1. Delimitación conceptual	7
1.5.2. Delimitación operativa.....	7
1.5.3. Delimitación temporal.	7
1.5.4. Delimitación geográfica.....	7
Capítulo 2. Marco referencial.....	8
2.1 Marco histórico	8
2.1.1. Marco histórico a nivel internacional.	8
2.1.2. Marco histórico a nivel nacional.....	11
2.1.3. Marco histórico a nivel local.....	13
2.2 Marco teórico.....	15
2.2.1. Teoría escala Likert.....	16
2.2.2. Dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer	18
2.2.3. Teorías sobre el liderazgo	19
2.2.4. Teoría de los dos factores en la satisfacción del trabajo.	20
2.2.5. Teoría de las relaciones humanas	21
2.3 Marco conceptual.....	22
2.4 Marco legal	32
2.4.1. Ley 909 del 2004	32

2.4.2. Decreto 1227 de 2005.....	32
2.4.3. Ley 680 de 2001.....	34
Capítulo 3. Diseño metodológico	35
3.1 Tipo de investigación.....	35
3.2 Población.....	35
3.3 Muestra	35
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información	36
3.5 Procesamiento y análisis de la información.....	36
Capítulo 4. Resultados	37
4.1 Evaluar las variables del clima organizacional de acuerdo al instrumento de Litwin y Stringer.....	37
4.2 Analizar las fortalezas y debilidades relacionadas con las variables medidas.....	51
4.2.1. Diagnostico situacional.....	51
4.3 Presentar un plan de mejoramiento acorde con las necesidades encontradas en el diagnóstico dirigido a mejorar el clima de la Asociación ASUCAP san Jorge de Ocaña Norte de Santander.....	54
Capítulo 5. Conclusiones	57
Capítulo 6. Recomendaciones	59
Referencias.....	61

Lista de tablas

Tabla 1 Estado del Arte a Nivel Internacional	10
Tabla 2 Dimensión de estructura	37
Tabla 3 Dimensión de responsabilidad en la empresa	39
Tabla 4 Dimensión de recompensa en la empresa	42
Tabla 5 Dimensión de riesgo dentro de la empresa	45
Tabla 6 Dimensión de cooperación en la organización	47
Tabla 7 Dimensión de conflicto en la empresa	49
Tabla 8 Plan de mejoramiento	55

Lista de figuras

Figura 1. Tipos de variables según Likert.....	17
Figura 2. Variables y tipos de clima organizacionales según Likert..	18
Figura 3. Evolución de las Teorías del Liderazgo..	19
Figura 4. Componentes del liderazgo..	20
Figura 5. Comparación entre la teoría tradicional y la teoría de los dos factores.....	21
Figura 6. Procesos que intervienen en la formación del clima.	30
Figura 7. Dimensión de estructura, dentro del clima organizacional..	38
Figura 8. Dimensión de responsabilidad, en el clima organizacional.....	40
Figura 9. Dimensión de recompensa dentro de la institución.....	43
Figura 10. Dimensión de riesgo en la empresa..	46
Figura 11. Dimensión de cooperación en la institución.....	48
Figura 12. Dimensión conflicto en la organización..	50

Lista de apéndices

Apéndice A. Encuesta para conocer el clima laboral en el canal comunitario Tv San Jorge de Ocaña Norte de Santander.	64
---	----

Resumen

El proyecto de investigación tuvo como objetivo principal realizar un diagnóstico del clima organizacional de la asociación ASUCAP Tv San Jorge de Ocaña Norte de Santander, el cual contribuya en el mejoramiento continuo de las relaciones interpersonales, la comunicación y del trabajo en equipo, para ello se hizo necesario conocer los diferentes tipos de variables y dimensiones a través las cuales fue posible explicar el clima organizacional teniendo en cuenta las teorías, analizándose la estructura, la responsabilidad, las recompensas, los riesgos, la cooperación y el conflicto, dentro de la institución, al igual que los beneficios obtenidos por la empresa al implementarlos de manera correcta; así mismo, se presentó un plan de mejoramiento con respecto a las falencias y necesidades encontradas, con el fin de mejorar el clima empresarial de la Asociación ASUCAP san Jorge.

En tal sentido, para el desarrollo del proyecto de investigación, se aplicó como instrumento de recolección de la información la encuesta de escala Likert de litwin y stringer y la observación, partiendo a su vez de los análisis cuantitativos y cualitativos, para de esta forma poder determinar en cuál de las dimensiones era más fuerte la empresa, determinado que es necesario que en el canal comunitario Tv San Jorge, se realicen procesos en los que haya una mayor interacción y trabajo en equipo lográndose un mejor clima organizacional.

Finalmente, el proyecto de investigación permito determinar que un buen clima organizacional en una empresa es fundamental para que exista una mejor comunicación, ya que

esta permite que la institución tenga mejores resultados, pues se logra identificar que si no existe un adecuado clima empresarial será imposible llegar al éxito.

Introducción

El clima organizacional dentro de una empresa es muy importante ya que contribuye a que esta tenga o no crecimiento, pero para ello es necesario que exista un buen ambiente laboran en el cual los colaboradores se sientan cómodos, en donde sus opiniones sean tenidas en cuenta y a su vez haya una adecuada comunicación tanto entre directivos como con el personal, llegando así a obtener grandes logros en pro del beneficio de todos.

De esta manera, el proyecto de investigación presenta fundamentación teórica, la cual respalda con argumentos claros y precisos los antecedentes históricos, los diferentes referentes teóricos, conceptuales y legales, al igual que, el del diseño metodológico por medio del cual se busca hallar las técnicas y las herramientas más importantes para poder alcanzar los objetivos, y por último, los hallazgos teniendo en cuenta los datos obtenidos en la encuesta y la observación, así como el plan de mejoramiento a seguir.

Finalmente, se llevan a cabo las conclusiones y las recomendaciones en donde se expone la importancia que tiene el clima organizacional para la Asociación ASUCAP Tv San Jorge, y como el hecho de que este no sea el esperado, hace que no se lleguen a obtener los rendimientos que desea la empresa.

Capítulo 1. Diagnóstico del Clima Organizacional de la Asociación ASUCAP

San Jorge de Ocaña Norte de Santander

1.1 Planteamiento del problema

La Asociación ASUCAP San Jorge de Ocaña; es una empresa consolidada en el mercado de la región. Es una organización que cuenta con más de trece mil (13.000) asociados. Tiene un amplio portafolio de servicios, 80 canales variados de televisión nacional e internacional, dos emisoras, la programación de producción propia de Tv San Jorge, y desde los últimos cinco (5) años suministran el servicio del internet. Actualmente es una empresa fuente de generación de empleo, tiene cuarenta y siete (47) empleados ubicados en las diferentes áreas de la empresa (administrativa, operativa y de producción de TV).

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe pueda tener con su equipo de trabajo, la relación entre el personal, la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformándolo que se denominará clima organizacional.

De otro lado, para las instituciones del sector servicio el cumplimiento a la normatividad actualmente vigente, se ha convertido en una prioridad el mejoramiento de la motivación y compromiso de sus colaboradores, buscando entre otros aspectos aumentar la productividad laboral de las personas, relacionado directamente con la prestación del servicio a la comunidad, en este sentido poder realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Asociación ASUCAP San Jorge de Ocaña, constituye un elemento importante para el cumplimiento de los

direccionamientos y el desarrollo integral de la organización, ya que no solo permitirán conocer el ambiente laboral actual, sino también la propuesta para la implementación de programas que lleven al mejoramiento del clima organizacional en general, bajo el reconocimiento de la cultura y los principios fundamentales que se constituyen en los cimientos del sistema gerencial de la organización, donde el ambiente de trabajo debe responder a las expectativas y necesidades de los colaboradores, lo que conduce a mejorar la calidad de vida personal y a crear condiciones que favorezcan un alto desempeño y una alta satisfacción, con el fin de incrementar el nivel de calidad en la prestación de los diferentes servicios a la comunidad.

Lo anterior significa que el desempeño de los colaboradores se orienta por sus percepciones acerca de sus características individuales y las condiciones laborales en las que se desenvuelve, buscando finalmente diagnosticar e intervenir el clima percibido por los servidores de la Asociación ASUCAP San Jorge de Ocaña.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo es el clima laboral actual en la Asociación ASUCAP San Jorge de Ocaña? y cuál debe ser su plan de mejoramiento?

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo general. Realizar un diagnóstico del clima organizacional de la Asociación ASUCAP san Jorge de Ocaña Norte de Santander.

1.3.2. Objetivos específicos. Evaluar las variables del clima organizacional de acuerdo al instrumento de Litwin y Stringer.

Analizar las fortalezas y debilidades relacionadas con las variables medidas.

Presentar un plan de mejoramiento acorde con las necesidades encontradas en el diagnóstico dirigido a mejorar el clima de la Asociación ASUCAP san Jorge de Ocaña Norte de Santander.

1.4 Justificación

El conocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos al interior de la Asociación ASUCAP san Jorge de Ocaña Norte de Santander, permitiendo además, presentar una propuesta para introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura administrativa, además de ser un indicador de la gestión al interior de la asociación mediante claros diagnósticos sobre cómo están impactando las políticas, los procedimientos y los cambios que se implementan y como los perciben sus colaboradores. Esta

retroalimentación aporta de manera significativa a los planes de acción, productividad y desarrollo e influye directamente en sus resultados. Adicionalmente se convierte en un instrumento clave para procesos de certificación de la calidad.

1.5 Delimitaciones

1.5.1. Delimitación conceptual. Para el desarrollo de dicha investigación se tendrán en cuenta los siguientes términos y conceptos: Asociación, clima organizacional, diagnostico, clima laboral, tipos de climas, plan de mejoramiento.

1.5.2. Delimitación operativa. Durante la realización de la investigación se programarán las actividades, y hacer las correcciones requeridas sobre el tema por lo que se buscará la asesoría por parte del director de la investigación.

1.5.3. Delimitación temporal. En la elaboración de dicha investigación o proyecto se emplearán o tendrá una duración de ocho (8) semanas, tal como se plantea en el cronograma de actividades.

1.5.4. Delimitación geográfica. La investigación se llevará a cabo en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1. Marco histórico a nivel internacional. El clima organizacional dentro de todas las organizaciones es de suma importancia ya que de este depende el buen funcionamiento de la institución tanto en la parte interna como externa. Entre tanto, el Clima Organizacional es un fenómeno que se encuentra inmiscuido de manera permanente en las empresas ya que intervienen entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, los cuales se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en la parte de (productividad, satisfacción, rotación, etc.) (Reyes, 2001, pág. 6).

Con el objetivo de brindar una mayor apreciación sobre cómo ha ido el clima organizacional apoderándose de las organizaciones, se hace alusión sobre el estudio realizado en dos empresas Chilenas, con el fin de comparar el diagnóstico, seguimiento e intervención de las variables con respecto a dicho tema. En donde, las organizaciones objeto de estudio corresponden a dos realidades distintas: la primera es una organización estatal, el Servicio de Salud Ambiental de Santiago, y la segunda es una organización privada, la fábrica textil Heller S.A. (Cabrera, 1999).

En ambas, se realizaron a partir de 1996, estudios sobre el diagnóstico de Clima Organizacional, dentro de un marco teórico sistémico de intervención, donde la metodología ocupada incluyó entrevistas semi-estructuradas, sesiones grupales y un cuestionario basado en

las dimensiones Likert (1961), adaptado; las variables dependientes ocupadas para co-relacionar los índices de clima organizacional fueron la productividad, el ausentismo y la rotación de los equipos de trabajo evaluados; los procesos intervenidos posteriormente fueron la ergonomía, el trabajo en equipo, la estructura organizacional y el desempeño organizacional (Cabrera, 1999).

Asimismo, se hicieron mediciones comparativas del clima organizacional una vez al año, en 1997 y 1998. De esta forma, los resultados obtenidos llevaron a proponer un Modelo de Intervención Organizacional a partir del diagnóstico de clima organizacional, que tiene como puntos centrales: La Estructuración Organizacional y el Trabajo en equipo, para crear un Sistema de Evaluación de Desempeño. La aplicación de este modelo ha permitido mantener en constante mejora los índices de Clima Organizacional y Productividad en ambas empresas (Cabrera, 1999).

Ahora bien, el clima organizacional puede ser implementado en cualquier empresa sin importar su razón social, a manera de ejemplo, se presenta el caso del estudio realizado a las escuelas de educación básica de manera simultánea en México y en Uruguay; en donde según Fernandez (2004), se reconstruyó el concepto de la noción de clima organizacional fundamentado en la teoría de Habermas, presentando un enfoque y una metodología para la observación del clima organizacional en las escuelas en el año 2003, el cual ha sido un enfoque que se ha desarrollado a través de distintos estudios desde el año 1998 (Fernandez, 2004).

En este sentido, con respecto a varias investigaciones y estudios realizados, se presenta el siguiente recuadro donde se muestran algunos de estos, los cuales fueron realizados en los últimos años.

Tabla 1
Estado del Arte a Nivel Internacional

AÑO	AUTOR	TITULO	HALLAZGOS
2010	Oswaldo Clemente Peláez León	Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos	-Existía relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente, ya que al mejorar este se incrementa la Satisfacción del Cliente. -Hay relación entre las dos variables, es decir, el clima organizacional se relaciona con la satisfacción del cliente. -Las relaciones Interpersonales, el estilo de dirección, el sentido de pertenencia, la retribución, la estabilidad, la claridad y coherencia de la dirección y los valores colectivos se relacionan significativamente con la satisfacción del cliente (Pelaes, 2010).
2010	Zacarías Torres Hernández	Modelo de Ecuaciones Estructurales para las Relaciones entre en Clima Organizacional y la Productividad	-Los factores en los que se agrupan las dimensiones del Clima Organizacional están en (Estructura, Comunicación, Liderazgo y Herramientas Motivacionales). -Tres de las cuatro dimensiones del Clima Organizacional, son buenos pre-dictadores de la productividad (Torres, 2010).
2014	Carlos Santana, Felipe Cristancho	Clima laboral en Latinoamérica	-Las organizaciones son cada vez más conscientes de la necesidad de evaluar las condiciones de su clima laboral para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora. -El desarrollo aparece como el peor calificado en los resultados globales del estudio con un 70,40%. - La gestión del ambiente de trabajo, y de las condiciones asociadas a este en las compañías de América Latina está en una fase de desarrollo por tanto, las organizaciones tienen cada vez más clara la necesidad de evaluar sus espacios de trabajo (Santana & Cristancho, 2014).

Nota: La tabla presenta información sobre diferentes estudios e investigaciones realizados en Latinoamérica, con el fin de conocer los hallazgos determinados a partir de estas en las empresas o países que fueron objeto de estudio.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.2. Marco histórico a nivel nacional. En las empresas colombianas, el clima organizacional resultar ser un factor muy importante ya que de este depende en gran medida el éxito de la Organización, y más aún que con el pasar de los años el mercado se ha vuelto más competitivo, en tal sentido, de acuerdo a ciertas investigaciones desarrolladas en cuanto al clima organizacional, hay algunas que poseen semejanzas con el tema en estudio.

En este sentido, hay que decir que las empresa Colombianas han trabajado incazablemente por mejorar el clima organizacional que vive a diario, y sobre este aspecto, Méndez (2006) hace énfasis en su libro, en el cual expone que las empresas hacen esfuerzos por identificar mediante su medición, el clima organizacional que perciben sus empleados, acudiendo a técnicas diseñadas para este propósito por profesionales expertos en el tema. Y es así como durante un estudio aplicado por él, y con un grupo de estudiantes de pregrado y postgrado de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, y en trabajos de consultoría en el período comprendido entre 1980-2004, en 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en Colombia; en el cual se concluye que el clima organizacional percibido por los empleados en las empresas colombianas, es explicado a través de un contexto de la cultura organizacional, el cual resulta de la aplicación de un determinado modelo administrativo (Méndez, 2006).

Así mismo, Ortega & Perdomo (2007), desarrollaron una investigación para conocer los factores que influyen en el clima organizacional y las estrategias para lograr un buen funcionamiento interno en la organización, hayando que en aquellas organizaciones donde se practica un buen clima organizacional se genera entre los colaboradores de cierta manera a que

estos tengan una mayor participación y responsabilidad de las actividades que llevan a cabo en la empresa (Ortega & Perdomo, 2007, pág. 3).

Ahora bien, Ceballos & Ceballos (2008), hacen un diagnóstico sobre el clima organizacional en una empresa de producción de aceite de Palma Africana de la ciudad de Santa Marta, entendiéndose que este atribuye gran importancia en el momento actual de competitividad empresarial porque comprende las características que identifican plenamente una organización, ya que abarca todo el ambiente laboral que incluye desde las percepciones de los empleados con respecto a su empresa hasta la influencia de la estructura organizacional y el estilo gerencial que ejercen; en donde de llega a la conclusión de que el Clima Organizacional en la empresa no es el mejor cuando se encuentra en un reinante en la organización es autocrático (Ceballos & Ceballos, 2008).

Luego en el 2010, Contreras, Juárez, Barbosa, & Uribe; realizan un estudio en el cual se analizaron las relaciones entre los riesgos psicosociales, el clima organizacional y el estilo de liderazgo, en empresas colombianas del sector de servicios sociales y de salud, donde cuatrocientos participantes respondieron la Escala de Clima Organizacional (ECO), el cuestionario de factores psicosociales en el trabajo (CFP) y el test de adjetivos de Pitcher (Pitcher Test Adjectives [PAT-]); obteniendo de esta manera, coeficientes de correlación y regresiones lineales (Contreras, Juárez, Barbosa, & Uribe, 2010, pág. 1).

De igual manera, durante un análisis realizado sobre el clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez, en 2010 se

realizó la medición del clima organizacional en 4 hoteles de la ciudad de Cartagena, entre los que se encontraban: el Hotel Charlotte, Hotel Cartagena Millennium, Hotel Cartagena Plaza y Hotel Dorado, donde se pudo evidenciar que el clima organizacional de las empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena de Indias, es evaluado de forma medianamente gratificante por los trabajadores de la misma (Barreto & Sierra, 2010, pág. 11).

Finalmente, durante la investigación realizada en la E.S.E Clínica de Maternidad Rafael Calvo, de Cartagena, por Barrios & Catro (2012), determino que el clima laboral con el que actualmente cuenta la institución es satisfactorio, razón por la cual se debe gestionar la implementación de un plan de acción a través del cual se puedan reforzar los aspectos positivos y mejorar los negativos, con el fin de que se siga cultivando un ambiente propicio para el cumplimiento de los objetivos y las metas que tiene planteada la organización (Barrios & Catro, 2012).

2.1.3. Marco histórico a nivel local. El clima organizacional en las empresas de Ocaña es un tema que no ha sido profundizado, a pesar de ser una de las principales variables a la cual las organizaciones deberían tener presente, pues de ella depende en gran medida el éxito de la misma, entre tanto, Cruz (2016), realiza una investigación en la empresa Centrales Electricas de Ocaña Norte de Santander, con el fin de diseñar una estrategia para mejorar el clima organizacional en esta, en la cual se determino que los factores que más incidían en el ambiente de trabajo en la empresa estaban relacionados con la retribución, el sentido de pertenencia, la motivación, la responsabilidad, entre otros; ya que estos son factores fundamentales a la hora de evaluar que tan a gusto se encuentra el colaborador desarrollando sus actividades, así como, que

el acceso a la información es muy difícil y por tanto, no se maneja de forma adecuada, y finalmente se llega a la conclusión de que el hecho de que gran parte del personal sea contratista genera que ellos no se sientan estables laboralmente ni comprometidos con la organización (Cruz, 2016, pág. 42).

De igual manera, durante el mismo año Ortega desarrolla una investigación en el centro Penitenciario de Ocaña, por medio del cual se determina que la institución si hay un proceso de mejora, con un compromiso constante de sus líderes coordinadores de área y la dirección del establecimiento, de hecho, buenas relaciones con sus jefes y compañeros de trabajo lo cual permite que hay un buen clima organizacional al interior de la misma; Sin embargo, se determina dentro del estudio que aun se debe trabajar en el fortalecimiento del proceso de gestión del talento humano y el aseguramiento de la calidad de los servicios ofrecidos por la institución (Ortega J. , 2016, pág. 110).

Finalmente, para el mismo año, Manzano & Haro, hacen una investigación sobre una caracterización del clima organizacional en las entidades financieras de la ciudad de ocaña, con el cual se llega la conclusión de que los colaboradores de dichas entidades se encuentran en un buen clima organizacional, en donde luego de haber realizado analisis sobre el tema se determina que, en estas existe muchos factores positivos que favorecen tanto a los empleados como a la organización misma (Manzano & Haro, 2016, pág. 72).

2.2 Marco teórico

Teniendo en cuenta la importancia que tiene el clima organizacional dentro de las organizaciones, se toman en consideración aquellas teorías y autores mas relevantes que apoyan el tema en estudio, y que por ende contribuyen en el desarrollo de los objetivos planteados inicialmente en el proyecto.

De esta manera, Segredo (2013), expone que el clima organizacional siempre ha sido un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, razon por la cual es considerado como un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, en el diagnóstico y mejoramiento incidiendo de manera directa en el denominado espíritu de la organización (Segredo, 2013, pág. 4).

Ahora bien, dentro del clima organizacional existen unos enfoques entre los que se encuentran, el enfoque estructuralista, en donde de acuerdo a los investigadores Forehand y Gilmer, citados por Segredo (2013), definen el clima organizacional como "[...] el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman" (Segredo, 2013, pág. 4).

Tambien, se encuentra el enfoque subjetivo representado por Halpin y Crofts, y citados por Segredo (2013), que definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización". Y finalmente , el enfoque de síntesis, siendo este ultimo el más reciente, en el

cual Litwin y Stringer, citados por Segredo (2013), para ellos el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (Segredo, 2013, pág. 4).

Con respecto a lo anterior, existen también seis dimensiones críticas de clima que se miden a través de un instrumento denominado Estudio de Clima Organizacional (ECO), elaborado por una consultora con sede en Venezuela; donde las dimensiones a explorar son: claridad, estándares, responsabilidad, flexibilidad, reconocimiento y espíritu de equipo, por tanto, cuando se obtiene un alto puntaje en estas dimensiones, los trabajadores están diciendo que se sienten motivados por su puesto de trabajo, aportan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de ser reconocidos por su contribución; contrario a cuando el puntaje obtenido es bajo, pues en este caso se está reflejando que la organización corre el riesgo de ver afectada su productividad. Ahora bien, según la consultora GESTAR citada por Segredo (2013), existe otro estudio de clima organizacional el cual lo constituyen variables como: claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación (Segredo, 2013, pág. 6).

2.2.1. Teoría escala Likert. Esta teoría analiza los comportamientos de los colaboradores de una organización, a través de variables y de acuerdo a los tipos de liderazgos de los empleadores, por tanto, según el autor existen una serie de factores que influyen en la percepción del clima organizacional como lo son: los parámetros que están ligados al contexto, la

tecnología, la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la empresa, el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción, la percepción que tienen los subordinados y supervisores del clima organizacional (Roa, 2004, pág. 23).

En entre tanto, Likert establece tres tipos de variables por medio de las cuales, es posible definir las características propias de una organización, las cuales a su vez influyen en la percepción individual del clima organizacional.

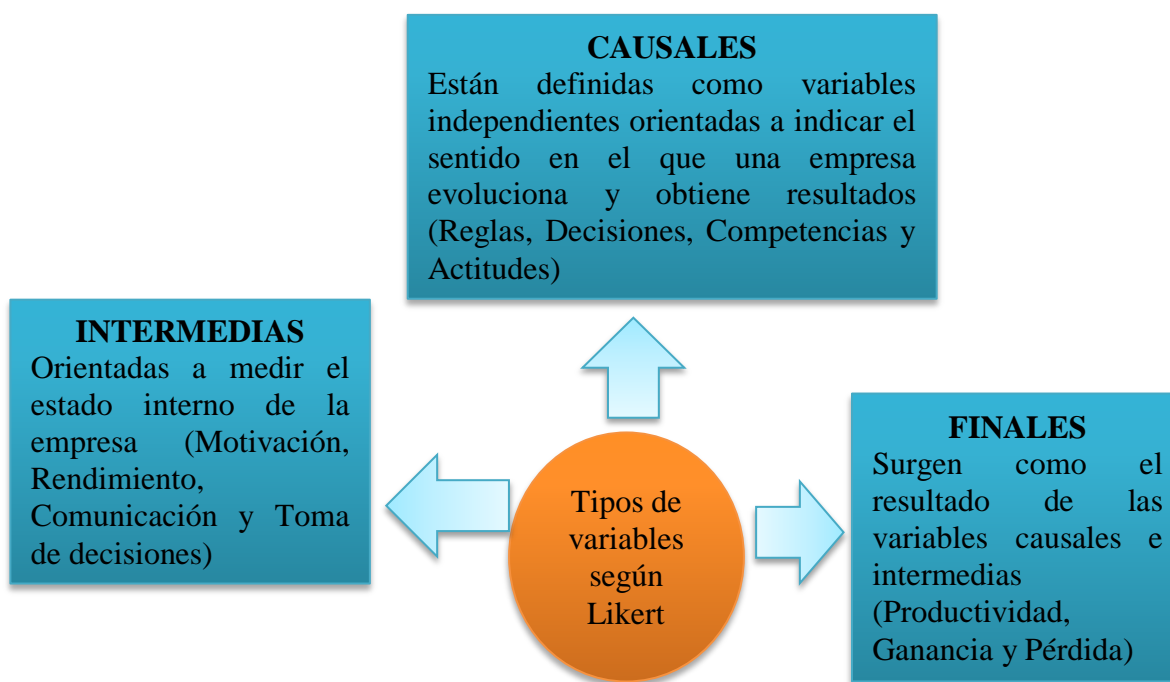


Figura 1. Tipos de variables según Likert. Fuente: Roa (2004).

De igual manera, dentro de su misma teoría Likert expone la forma en cómo actúan dichas variables ya mencionadas en los tipos de clima organizacionales que se viven diariamente y sus respectivos sistemas.

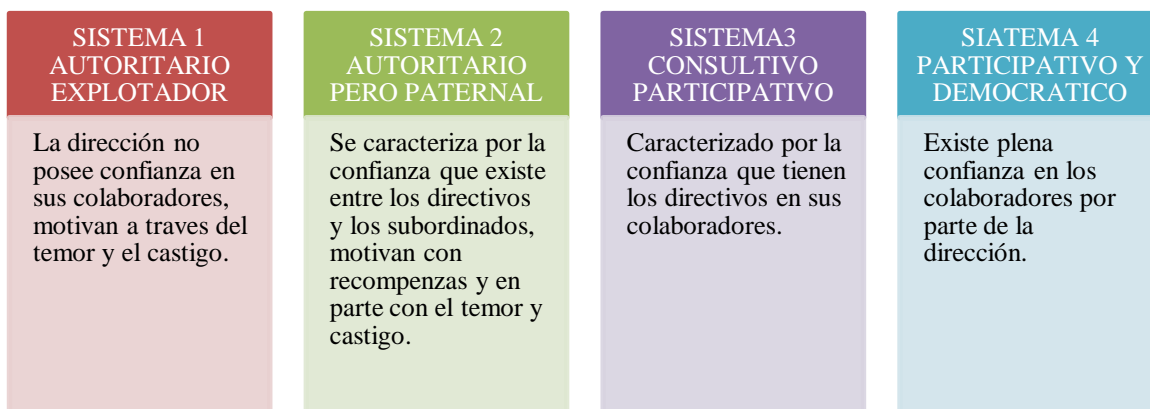


Figura 2. Variables y tipos de clima organizacionales según Likert. Fuente: Roa (2004), págs. 25,26.

2.2.2. Dimensiones del clima organizacional de Litwin y Stringer. Para estos dos autores existe un cuestionario a través del cual es posible explicar el clima organizacional en una organización, por medio de una serie de dimensiones las cuales se relacionan con ciertas propiedades de la institución como:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6. Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones (Sandoval, 2004, pág. 3).

2.2.3. Teorías sobre el liderazgo. El tema del liderazgo en toda organización es clave ya que de este depende el éxito o el fracaso de la organización. En este sentido, (García, 2011), citado por Giraldo & Naranjo (2014), otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en (Giraldo & Naranjo, 2014, pág. 15). De esta manera, se presentaran ciertas teorías las cuales fueron apoyando de cierta forma la evolución del liderazgo con el pasar del tiempo.

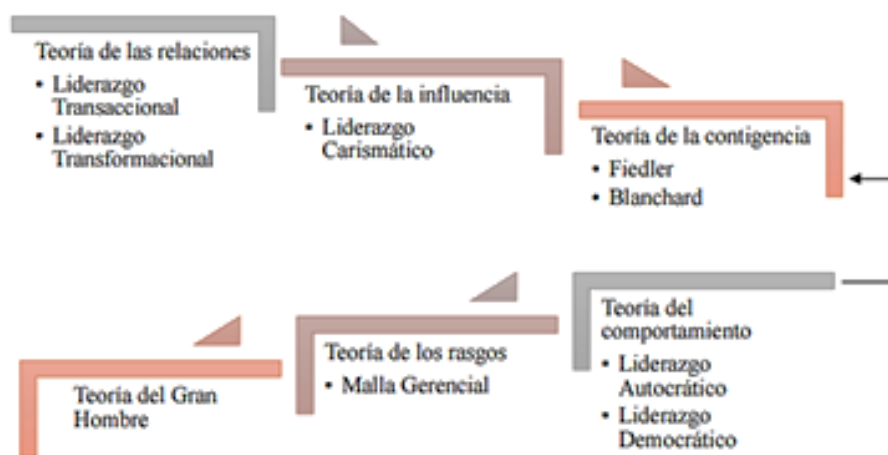


Figura 3. Evolución de las Teorías del Liderazgo. Fuente: (Giraldo & Naranjo, 2014, pág. 13).

Características Generales del Liderazgo. Teniendo en cuenta que el liderazgo depende de la manera en cómo actúa un individuo, y en la forma en como direcciona su equipo de trabajo, por ello, es posible construir una definición sobre cómo debería ser un líder; por tanto, de acuerdo con Gómez (2008), citado por Giraldo & Naranjo (2014), se dice que líder es toda aquella persona que por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores), y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo, es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores (Giraldo & Naranjo, 2014, pág. 16).

A continuación se presenta un esquema sobre los componentes del liderazgo.



Figura 4. Componentes del liderazgo. Fuente: (Giraldo & Naranjo, 2014, pág. 16).

2.2.4. Teoría de los dos factores en la satisfacción del trabajo. Dentro en una organización como Tv San Jorge, es muy común poder observar la existencia de factores de satisfacción e insatisfacción, en la cual se hace complicado poder encontrar un mecanismo a

través del cual sea posible que los trabajadores se encuentren a gusto, de esta manera para poder explicar mejor dicho tema se hace alusión a la teoría de los dos factores formulada por Herzberg en el ámbito de la satisfacción en el trabajo (Carmona & Leal, 1998, pág. 2).

Donde, según esta teoría existen unos factores que determinan la satisfacción laboral y otros que determinan la insatisfacción laboral. Así pues, se hayan los factores higiénicos los cuales producirán insatisfacción si su nivel es insuficiente, pero no producirán satisfacción si su nivel es suficiente; contrario a ello se encuentran, los factores de crecimiento que generaran satisfacción cuando su nivel es suficiente, pero no generan insatisfacción cuando su nivel es insuficiente (Carmona & Leal, 1998, pág. 2).



Figura 5. Comparación entre la teoría tradicional y la teoría de los dos factores.

Fuente: (Carmona & Leal, 1998, pág. 2).

2.2.5. Teoría de las relaciones humanas. En las organizaciones independientemente de su razón social, existe la necesidad de que todas las personas se relacionan con el fin de que se lleven a cabo todos los procesos de la mejor manera posible; en tal sentido, existen una serie de

implicaciones de la teoría de las relaciones humanas que hace su autor Elton Mayo en el que se manejan comúnmente conceptos como:

Motivación: Todo comportamiento humano es motivado, en sentido psicológico, es la tensión persistente que origina en el individuo alguna forma de comportamiento dirigido a la satisfacción de una o más necesidades.

Liderazgo: Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, orienta a la consecución de uno o más objetivos mediante el proceso de la comunicación humana.

Comunicación: Es el intercambio de información entre los individuos, constituye uno de los pilares fundamentales de la experiencia humana y la organización social.

Organización informal: Es el conjunto de interacciones y relaciones establecidas por los diversos elementos humanos de una organización, diferente a la formal.

Dinámica de grupo: Son personas que se integran entre sí y se perciben como miembros de un grupo, la dinámica es la suma de intereses de sus integrantes, puede ser activada mediante estímulos para lograr mayor acercamiento y aprendizaje (Ramos & Triana, 2007).

2.3 Marco conceptual

Teniendo en cuenta el propósito que se persigue con la investigación, y con el fin de brindar un amplio conocimiento sobre la terminología y conceptos que se manejan en ella, a continuación se exponen algunos unos de estos.

Diagnostico organizacional: El diagnostico organizacional es el proceso por el cual el cana Tv San Jorge podrá tener un conocimiento más preciso y completo de todas aquellas

capacidades y debilidades que posee con el fin de que la organización tenga crecimiento, en tal sentido cuando se habla de diagnóstico no es más que ideas que se originan de este proceso en donde los directivos identifican cuales son las necesidades de cambio y de esta forma administrar el cambio de una manera más eficiente (Meza & Carballeda, 2003, pág. 2).

Así mismo, se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas., por tanto, lo que hace con el diagnóstico es examinar y mejorar los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la empresa hace en sus conversaciones diarias; para tal efecto, se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar (Meza & Carballeda, 2003, pág. 2).

Ahora bien, para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional, dentro de una institución es indispensable que se cumplan algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para

promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.

2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.
4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.
5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor.

Finalmente, existen unos elementos del diagnóstico organizacional, los cuales lo dividen en tres etapas principales:

1. Generación de información.

- La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.

- La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).

- La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

2. Organización de la información.

- El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- El almacenamiento apropiado de los datos.
- El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3. Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación (Meza & Carballeda, 2003, pág. 3).

Plan de mejora: Cuando se habla de realizar un plan de mejora dentro de una organización lo que se desea es reorganizar y mejorar aquellos procesos que están fallando, entre tanto, consiste este consiste en un conjunto de acciones planeadas, organizadas, integradas y sistematizadas que implementa la organización para producir cambios en los resultados de su gestión, mediante la mejora de sus procedimientos y estándares de servicios.

Para garantizar que estas acciones sean efectivas deben tener los siguientes atributos:

- Consensuadas: Las acciones a ejecutar deben ser debatidas y consensuadas entre todos los involucrados.

- Coherentes: Las acciones a ejecutar deben ser coherentes con las mejoras identificadas en el proceso de evaluación y los objetivos que se pretenden lograr.

- Realistas: Las acciones deben ser viables para poder realizarlas.

- Flexibles: Las acciones deben ser susceptibles de ser modificadas por imprevistos internos y del entorno, sin que se pierda el objetivo original (Ministerio de administración pública de Rep. Dominicana , 2014, págs. 5-7).

Además, el objetivo principal del plan es desarrollar un conjunto de acciones para el seguimiento y control de las áreas de mejora detectadas durante el proceso de evaluación, en procura de lograr el mejoramiento continuo de la organización. Así mismo, un plan de mejora contiene los siguientes componentes:

Actividades: Acciones que se llevan a cabo para resolver la debilidad o área de mejora identificada.

Objetivo: Define claramente el resultado que se persigue con la acción de mejora que se ejecuta.

Metas: Desde la perspectiva conceptual, es un conjunto de acciones o actividades orientadas a concretar un objetivo determinado.

Capacidad de Ejecución: Lo determina el grado de orientación de la institución hacia la ejecución y se refiere a los recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros.

Productos; se refiere a los indicadores de resultados programados para alcanzar como consecuencia de la mejora.

Fecha Inicio y Fin: Cada actividad o acción de mejora colocada en el plan debe quedar enmarcada dentro de una fecha de inicio de su ejecución y la fecha en que debe terminar.

Responsables: A cada actividad o acción de mejora se le debe asignar un responsable de su ejecución y logro.

Medios de Verificación: Se refiere a los medios para verificar el cumplimiento de las actividades o indicadores, tales como documentos, sistemas, etc.

Finalmente, el Plan de Mejora debe ser difundido y comunicado a todos los integrantes de la organización por el Equipo de Mejora para su conocimiento, apoyo e involucramiento colectivo en obtener sus resultados (Ministerio de administración pública de Rep. Dominicana , 2014, págs. 5-7).

Sociedad: En una organización, siempre es imprescindible que se viva en sociedad ya que cuando al interior de esta existen una serie de procesos o sistemas organizados los cuales a su vez están compuestos o conformados por personas responsables y proactivas será mucho más fácil que la empresa pueda tener existo.

En tal sentido, cuando se habla sobre la asociatividad empresarial, en el ámbito empresarial resulta más difícil, cuando se actúa de manera individual, alcanzar resultados exitosos, por tanto, la Asociatividad según (Zevallos, 2007; Riera, 2013), citados por Esquivia (2013), esta consiste en una estrategia orientada a potenciar el logro de una ventaja competitiva, en donde cada uno de

los asociados mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, tomando la decisión de si integrase o no en un esfuerzo conjunto para el logro de objetivos comunes (Esquivia, 2013, pág. 15).

Poe ello, la asociatividad es la mejor forma para que dentro de una organización se puedan realizar los procesos de una mejor manera, ya que con la ayuda de todo el personal que labora al interior de la misma es más fácil llegar al éxito empresarial; mientras tanto, para que haya una excelente asociatividad la cual contribuya en el desarrollo de la institución se hacen necesario una serie de factores claves para el éxito de esta:

- Confianza Selección de socios.
- Transparencia y mecanismos de control.
- Un objetivo común lo suficientemente atractivo.
- Planificación adecuada de la asociación.
- Formular y ejecutar proyectos que ayuden a la consecución de los apoyos económicos.
- Autoridad de los directivos.
- Resolución de desacuerdos (Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua CEI, 2010, pág. 5).

El Clima Organizacional: En toda organización es importante que haya un buen clima organizacional a través del cual sea posible que todos los trabajadores se sientan a gusto, pues de este depende el crecimiento de la empresa, en tal sentido cuando se hace referencia a este se habla del fenómeno que interviniente entre los factores del sistema organizacional y las

tendencias motivacionales el cual se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). Por tal razón, la necesidad de las empresas de crear una cultura organizacional propia que permita generar estrategias que adquieran todos los colaboradores (Reyes, 2011, pág. 6).

Así mismo, dentro del clima organizacional también se pueden encontrar factores que influyen en este, como los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve, estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores (Reyes, 2011, pág. 25).

Clima laboral: En las organizaciones es muy común escuchar hablar sobre el clima laboral, pero en muchas ocasiones cuando se habla de este se hace referencia al entorno que rodea el sitio de trabajo de una persona, pero en realidad lo que en este caso se quiere dar a entender es la manera en cómo interactúan los colaboradores, por ello, el clima laboral no es más que la suma de las percepciones que los trabajadores tienen sobre el medio humano y físico donde se desarrolla la actividad cotidiana de la organización; ahora bien, el clima laboral es un factor coyuntural en la vida de una organización, debido a que este se asienta sobre la cultura organizacional como un factor más permanente derivado de la historia, los valores y la tradición de la institución (Fundación para el recurso humano, 2006, pág. 1).

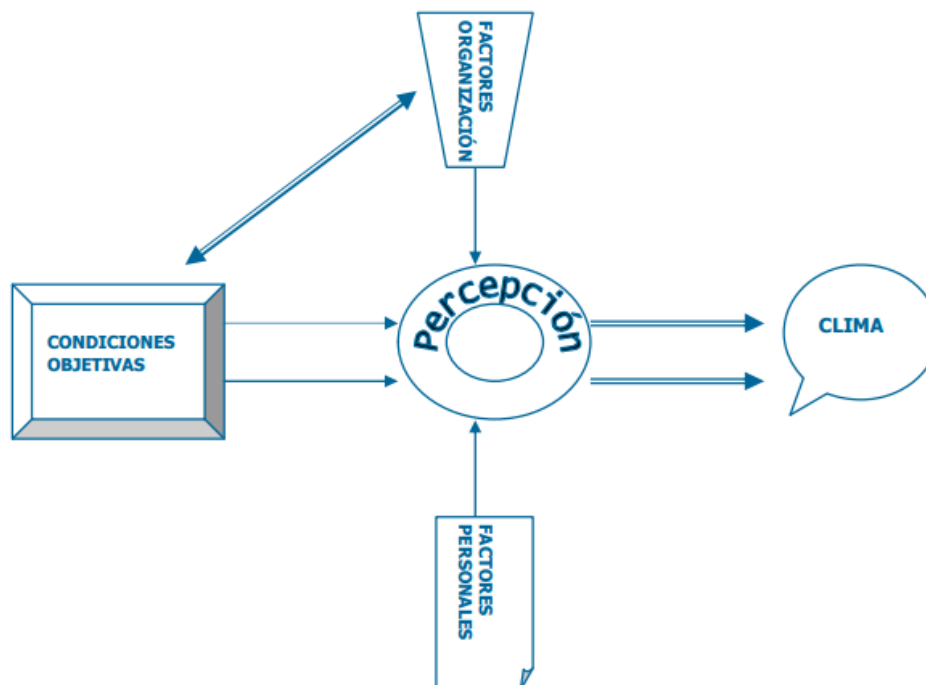


Figura 6. Procesos que intervienen en la formación del clima. Fuente: **(Fundación para el recurso humano, 2006, pág. 2).**

Por consiguiente, un estudio de clima laboral es recomendable dentro de una organización en situaciones como:

Momentos de inestabilidad (fusiones, adquisiciones).

Periodo anterior a una negociación colectiva.

Instauración de una nueva política o de un nuevo responsable de RH en la organización.

Así mismo, existen unos factores que afectan el clima laboral como lo son:

Factores propios de la organización: por ejemplo, la interacción con los compañeros y las comunicaciones sobre la organización que circulan. Estos factores están en relación dinámica con las condiciones objetivas.

Factores personales: son propios de las características individuales del trabajador, como la actitud ante el trabajo, el grado de iniciativa y la motivación (Fundación para el recurso humano, 2006, págs. 2,3).

Características del clima laboral.

El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.

El clima es una configuración particular de variables situacionales.

Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.

El clima está siendo determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

El clima es un fenómeno lógicamente distinto a la tarea, de tal forma que se puede observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

El clima es un fenómeno lógicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

El clima está basado en las características de la realidad externa, tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).

Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.

Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes del comportamiento (Ucero, s.f. , pág. 7).

2.4 Marco legal

2.4.1. Ley 909 del 2004. oponer en la respectiva entidad la formulación de programas para el diagnóstico y medición del Clima eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que desarrollen la present (Alcaldía mayor de Bogotá , 2010).

2.4.2. Decreto 1227 de 2005.

Artículo 75. De conformidad con el artículo 24 del Decreto-ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

- Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
- Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
- Preparar a los pre-pensionados para el retiro del servicio.

- Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada.
- Fortalecer el trabajo en equipo.
- Adelantar programas de incentivos (Presidente de la República de Colombia, 2006).

Título XII

Del régimen económico y de la hacienda pública

Capítulo 5

De la finalidad social del estado y de los servicios públicos

Artículo 365. Prestación de servicios públicos. Los servicios públicos son inherentes a la finalidad social del Estado. Es deber del Estado asegurar su prestación eficiente a todos los habitantes del territorio nacional.

Los servicios públicos estarán sometidos al régimen jurídico que fije la ley, podrán ser prestados por el Estado, directa o indirectamente, por comunidades organizadas, o por particulares. En todo caso, el Estado mantendrá la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios. Si por razones de soberanía o de interés social, el Estado, mediante ley aprobada por la mayoría de los miembros de una y otra cámara, por iniciativa del Gobierno decide reservarse determinadas actividades estratégicas o servicios públicos, deberá indemnizar previa y plenamente a las personas que en virtud de dicha ley, queden privadas del ejercicio de una actividad lícita (Congreso de la República, 1991).

2.4.3. Ley 680 de 2001.

Artículo 10. Separación de información y publicidad. Para garantizar el derecho constitucional a recibir información veraz e imparcial, y considerando que los medios de comunicación tienen responsabilidad social, el contenido de los programas no podrá estar comprometido directa o indirectamente con terceros que resultaren beneficiarios de dicha publicación a cambio de retribución en dinero o en especie, sin que le sea plena y suficientemente advertido al público. Los programas periodísticos y noticiosos no podrán incluir en sus emisiones clase alguna de publirreportajes o televentas.

Cuando algunos de los socios o accionistas de un operador privado de televisión, de un concesionario de espacios o contratista de canales regionales tengan intereses empresariales o familiares directos en una noticia que vaya a ser difundida, deberá advertir a los televidentes de la existencia de tales intereses.

Artículo 11. Los operadores de Televisión por Suscripción deberán garantizar sin costo alguno a los suscriptores la recepción de los canales colombianos de televisión abierta de carácter nacional, regional y municipal que se sintonicen en VHF, UHF o vía satelital en el área de cubrimiento únicamente. Sin embargo, la transmisión de canales locales por parte de los operadores de Televisión por Suscripción estará condicionada a la capacidad técnica del operador.

Artículo 14. Los canales regionales en los cuales tengan participación el Estado podrán realizar convenios con el Congreso de Colombia para la divulgación en directo y pregrabados del trabajo de sus Comisiones Constitucionales y sus Sesiones Plenarias (Congreso de Colombia , 2001).

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación que se llevó a cabo fue de tipo descriptivo, ya que esta permite diagnosticar el clima organizacional y laboral que posee actualmente el canal comunitario Tv San Jorge de la ciudad de Ocaña y de esta manera poder describir las condiciones que tiene el clima y, analizar las fortalezas y debilidades que tiene la asociación para presentar un plan de mejoramiento.

3.2 Población

La población objeto de estudio estuvo conformada por 47 empleados que hacen parte del canal Tv San Jorge, de acuerdo con información suministrada por la misma organización.

3.3 Muestra

Teniendo en cuenta que la población es pequeña, se tomó como muestra a todo el personal según las áreas (administrativa, operativa, servicio al cliente y servicios generales) de la asociación con el fin de conocer la perspectiva que tienen sobre el clima organizacional que tiene la empresa actualmente.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La información del estudio fue recolectada a través de la aplicación de una encuesta por medio de la cual se midió el clima organizacional del canal comunitario Tv San Jorge, además, se obtuvo información mediante la observación directa, con el fin de dar un mayor apoyo a la investigación objeto de estudio.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

La información obtenida se analizó cuantitativamente, a través de gráficas y tabla, así como cualitativamente por medio de análisis, sugerencias, críticas y recomendaciones de una manera constructiva, teniendo en cuenta lo proporcionado con la aplicación del instrumento.

Entre tanto, con la información se procedió a realizar el diagnóstico sobre el estado actual del clima laboral de la empresa, así como el clima organizacional, para luego proceder a construir un plan de mejoramiento que contribuya en el éxito de la empresa en cuanto al tema en estudio.

Capítulo 4. Resultados

4.1 Evaluar las variables del clima organizacional de acuerdo al instrumento de Litwin y Stringer

Tabla 2
Dimensión de estructura

	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
En la organización las tareas están claramente definidas	6%	6%	53%	34%
En la institución las tareas se encuentran bien estructuradas	2%	11%	57%	30%
Conoce claramente las políticas de la empresa	2%	6%	60%	32%
Tiene conocimiento de la estructura organizativa de la organización	2%	15%	62%	21%
No existen en el canal comunitario muchos papeleos para hacer las cosas	11%	23%	38%	28%
El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas	13%	43%	34%	11%
La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación	4%	64%	21%	11%
En la organización a veces no se tiene claro a quien reportar	15%	62%	19%	4%
Los directivos muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan	4%	9%	51%	36%

Nota: La tabla muestra la dimensión de estructura dentro de la organización según Litwin y Stringer. Fuente: Encuesta aplicada a la población.

ESTRUCTURA

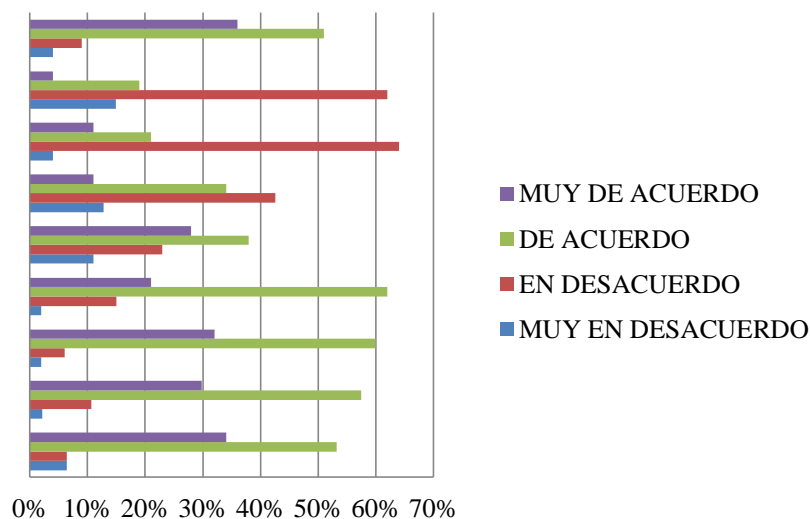


Figura 7. Dimensión de estructura, dentro del clima organizacional. Fuente: Encuesta aplicada a la población.

Teniendo en cuenta, lo expuesto por (Segredo, 2013), en cuanto al clima organizacional, en el que se dice que este no es más que el conjunto de características que describen una empresa, y a su vez la distinguen de otra influyendo de cierto modo en el comportamiento de las personas que la conforman; desde esta perspectiva, se puede observar que en el canal comunitario Tv San Jorge de Ocaña, la productividad no se ve afectada por la falta de organización y planificación en un 64%, lo que indica que la dimensión de estructura en la institución se encuentra muy fuerte, debido a que la mayoría del personal que labora en ella esta aclarando que gracias a la estructura los procesos estan bien definidos.

Con respecto a lo expresado por los colaboradores, en cuanto a la estructura del canal de Tv San Jorge, el clima organizacional a nivel empresarial debe partir de una buena

comunicación y trabajo en equipo, mientras tanto, al analizar los resultados obtenidos con la encuesta, se pudo observar que el 62% de los trabajadores están de acuerdo en que tienen conocimiento de la estructura organizativa de la organización, las tareas se encuentran bien estructuradas (57%), además en un 53% las tareas se encuentran bien definidas según los encuestados. Esto resulta positivo para la Asociación, ya que los procesos se están direccionando correctamente, tan así, que el 60% de los colaboradores conocen claramente las políticas de la empresa.

Sin embargo, existen para algunos empleados muchas reglas, trámites y tareas que impide al mismo, generar nuevas ideas, partiendo de los datos cuantitativos (34%). No obstante, se deja en evidencia que en la empresa hay un orden jerárquico, pero se hace necesario que se mejore y se fortalezca la comunicación y el liderazgo para que sea posible que el personal que labora en el canal se sienta a gusto tanto con sus compañeros como con sus deberes o actividades laborales.

Tabla 3
Dimensión de responsabilidad en la empresa

	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
No se confía mucho en juicios individuales en la organización, casi todo se verifica dos veces	4%	32%	51%	13%
A su jefe le gusta que haga bien su trabajo sin estar verificándolo con él	2%	15%	40%	43%
Los superiores solo trazan planes generales de lo que debe hacer, los demás el responsable es usted mismo	6%	32%	53%	15%
En la filosofía de la empresa se enfatiza que las personas deben resolver los problemas por sí mismas	21%	45%	28%	6%
En la institución cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas	21%	47%	32%	0%

En ASUCAP, uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades ¹	19%	49%	26%	6%
---	-----	-----	-----	----

Nota: La tabla presenta la dimensión de responsabilidad en la empresa respecto al clima organizaional. Fuente: Encuesta aplicada a la población.

RESPONSABILIDAD

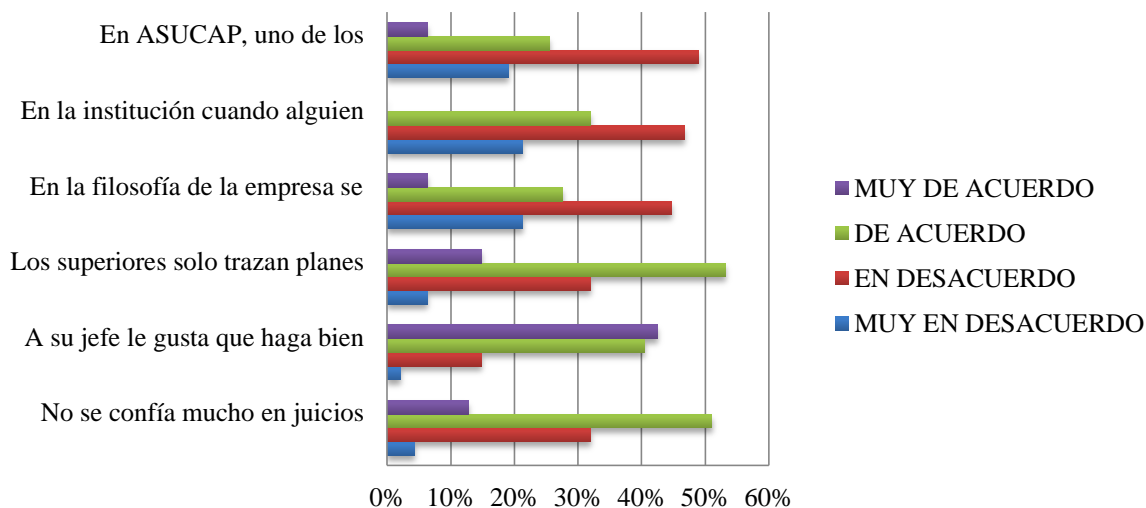


Figura 8. Dimensión de responsabilidad, en el clima organizacional. Fuente: Encuesta aplicada a la población.

Con relación a la dimensión de responsabilidad, (Roa, 2004), habla de que en una empresa existen una serie de factores que influyen en la percepción del clima los cuales se encuentran estrechamente ligados al contexto, la estructura del sistema empresarial, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la empresa, el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción, la percepción que tienen los subordinados y supervisores del clima organizacional, que de alguna manera hacen que en la institución haya o no un buen ambiente laboral.

Mientras tanto, según la información que fue obtenida por medio del instrumento de recolección de datos aplicado al canal comunitario Tv San Jorge, el 53% los colaboradores están de acuerdo en que los superiores solo trazan planes generales de lo que se debe hacer, por tanto, es positivo porque el trabajador puede tomar decisiones, innovar e implementar estrategias para dar cumplimiento a lo planeado dentro de los objetivos gerenciales; dicha situación hace que se genere un mayor entusiasmo y compromiso entre el personal que labora en la institución, pues esto significa que en el canal comunitario siempre se tiene en cuenta a sus colaboradores para la planificación, construcción y ejecución de los planes, programas y proyectos que se tiene tanto para la parte interna como externa, convirtiéndose esto en una gran fortaleza para la empresa.

Ahora bien, según los resultados obtenidos, en la dimensión de responsabilidad, el 51% de los colaboradores está de acuerdo en que dentro de la organización, no hay confianza desde los juicios individuales, ya que por lo general se verifica dos veces las diferentes laborales, esto indica que antes de poner en práctica cualquier actividad u oficio por pequeño que sea, es revisada minuciosamente por los directivos, con el fin de evitar futuros inconvenientes.

Sin embargo, cabe resaltar que existen oportunidades de mejora dentro de la Asociación, a pesar de que estas, han sido tema de gran preocupación en muchas ocasiones, en cuanto a la dimensión de responsabilidad, pues uno de los problemas en ASUCAP es que el 26% de los colaboradores no toman responsabilidades y que cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas (32%). Desde luego, el 28% de los colaboradores consideran que son ellos quienes deben resolver los problemas por sí mismos, según la filosofía de la empresa,

generandose en el tiempo inconvenientes y conflictos dentro del cuerpo de trabajo y en la direccion empresarial, a causa de mal uso de la informacion y de la comunicaci3n.

Por ultimo, es de anotar que el canal Tv San Jorge, debe trabajar en el fortalecimiento de aquellos factores en donde hay un mayor porcentaje de inconformismo (En Desacuerdo), con el fin de poder generar un mejor clima organizacional al interior de la misma.

Tabla 4
Dimensi3n de recompensa en la empresa

	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
Las recompensas e incentivos que se reciben en la organizaci3n son mejores que las amenazas y cr3tica	9%	28%	47%	17%
Las personas son recompensadas seg3n su desempe1o en el trabajo	9%	32%	40%	19%
En la organizaci3n existe cr3tica	6%	30%	49%	15%
En la empresa no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo	15%	40%	28%	17%
Cuando comete alg3n error lo sancionan	11%	23%	53%	13%

Nota: La tabla muestra los diferentes factores de la dimensi3n de recompensa dentro de la empresa. Fuente: Encuesta aplicada a la poblaci3n.

RECOMPENSA

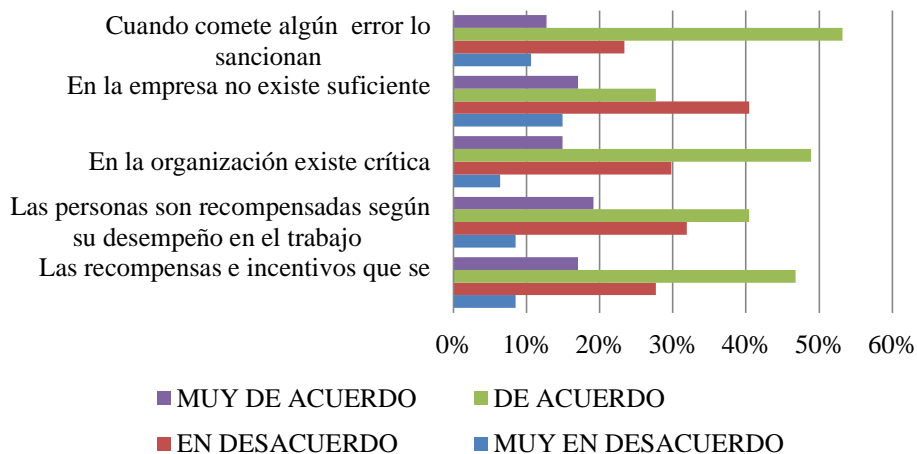


Figura 9. Dimensión de recompensa dentro de la institución. Fuente: Encuesta aplicada a la población.

Dentro de la teoría de Likert, se hace referencia a unos tipos de variables entre las que puede situarse al canal comunitario Tv San Jorge, como lo son: causales, intermedias y finales; encontrándose en las primeras las diferentes reglas, decisiones, competencias y actitudes; al igual que en las segundas todos aquellos factores tendientes a la motivación, rendimiento y comunicación, por último, las relacionadas con la productividad, ganancia y pérdida; llegándose de esta forma a detallar las diferentes características con que cuenta la organización, las cuales influyen en el comportamiento de las personas que están dentro de la empresa y por ende en el clima organizacional.

En este sentido, se pudo observar que en general dentro de la dimensión de recompensa, el 53% de los colaboradores, afirman que pueden ser sancionados cuando cometen algún error, por

lo que se deduce, que para la empresa es muy importante que las personas que laboran en ella cumplan a cabalidad y de forma adecuada todas las actividades o tareas que le son asignadas, y así poder evitar inconvenientes que generen inconformismo y roces entre el trabajador y sus jefes. Con lo anterior, es claro que a futuro pueda generarse un estrés laboral.

Así mismo, en la gráfica se detalla que existe una gran proporción de colaboradores (49%) quienes exponen estar de acuerdo en que dentro de la organización exista la crítica, por eso, los trabajadores y los directivos deben tener en cuenta dicho tema a la hora de realizar mejoras para la institución, ya que con esto se pueden generar impactos positivos en la cultura y el clima organizacional, no obstante, es un tema de gran estudio y de un análisis completo, porque si se descuida puede afectar directamente las relaciones laborales y sobre todo el desarrollo de la organización, esto con el fin de que en el tiempo se mejoren todas aquellas falencias que puedan existir dentro de los procesos y actividades de la misma, ahora, muchos aseguran que las recompensas e incentivos recibidas son más que las amenazas y críticas, a pesar de tener un porcentaje no tan alto (47%), indica que, para las personas que laboran en ella es más importantes recibir diferentes tipo de estímulos, convirtiéndose esto en un medio a través del cual es posible que haya un mejor clima organizacional.

Con respecto a lo anterior, hay que decir que a pesar de que el canal Tv San Jorge cuenta con varias fortalezas, se hace necesario trabajar en aquellas debilidades que posee, pues el hecho de que un 40% de los colaboradores encuestados, aseguraren estar en desacuerdo, que dentro de la empresa no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo, cabe resaltar que un 32% afirma lo contrario, es decir, no es recompensado según su desempeño, y

aunque un menor porcentaje (6%), mencionen estar muy en desacuerdo respecto a la existencia de críticas, se debe de desarrollar diálogos con el fin de que en ASUCAP el clima organizacional sea el mejor.

Tabla 5

Dimensión de riesgo dentro de la empresa

	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
La filosofía de la organización es que a largo plazo se progresa más si se hacen las cosas lentas pero efectivas	11%	30%	55%	4%
Se han tomado riesgos en el canal comunitario Tv San Jorge en los momentos oportunos	6%	23%	53%	17%
La toma de decisiones en la empresa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad	9%	17%	45%	30%
Se ha arriesgado la organización por una buena idea	13%	38%	26%	23%

Nota: La tabla presenta información sobre la dimensión de riesgos dentro de la empresa en cuanto al clima organizacional. Fuente. Encuesta aplicada a la población.

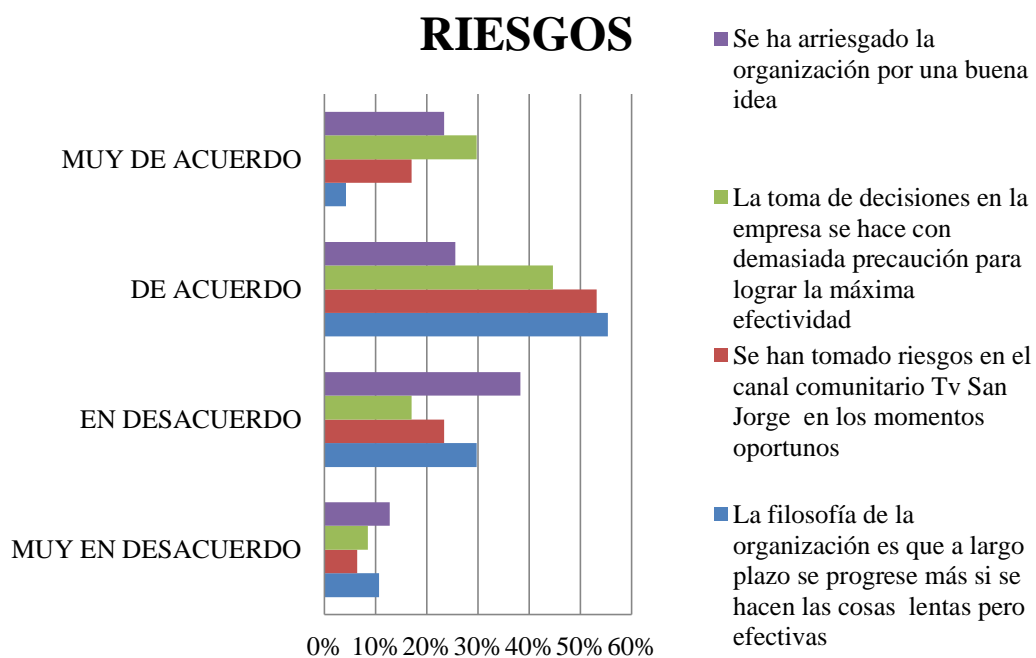


Figura 10. Dimensión de riesgo en la empresa. Fuente: Encuesta aplicada a la población.

Para el canal comunitario Tv San Jorge, es muy importante tener en cuenta la teoría de los dos factores en cuanto a la dimensión de riesgos, debido a que de ella depende que los colaboradores estén satisfecho o insatisfechos, pues se debe tener presente que en toda organización dependiendo de ello se puede llegar a alcanzar el éxito, ya que inciden directamente en las personas que laboran en la institución corriéndose grandes riesgos ya sean positivos o negativos a causa de estos factores.

Desde esta perspectiva, al analizar los resultados obtenidos por la encuesta, se observó que dentro de la dimensión de riesgos en la empresa más de la mitad de los colaboradores (55%), se encuentra de acuerdo en que la filosofía de la organización progresa a largo plazo cuando se hacen las cosas lentas pero efectivas; lo que quiere decir que tanto los directivos como el personal de la institución prefieren alcanzar los objetivos de manera precisa y efectiva evitando así correr riesgos con los cuales se vea afectada, llevando a la satisfacción del cliente interno y externo. Con respecto a lo anterior, se deduce que también se han tomado riesgos en el canal comunitario Tv San Jorge en los momentos oportunos (53%) según los encuestados, quienes se sienten satisfechos con ello, convirtiéndose así en una fortaleza para la empresa, lo que indica una vez más el compromiso por parte de los directivos como de sus colaboradores. La toma de decisiones para el 45% del personal en la empresa, se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad; sin embargo, el 38% de los trabajadores dice que muy pocas veces la organización se ha arriesgado por una buena idea, por consiguiente están en desacuerdo.

Por este motivo, es imprescindible que en la empresa se tengan en cuenta los factores de satisfacción e insatisfacción, ya que si son evaluados de manera adecuada se evitarán correr riesgos que puedan generar tanto en los directivos como en el personal inconformismos y problemáticas de orden económico, productivo y laboral.

Tabla 6
Dimensión de cooperación en la organización

	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
En la organización se exige un rendimiento bastante alto	4%	11%	72%	13%
La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar	2%	4%	64%	30%
La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad estará bien	2%	6%	49%	43%
Es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño	6%	49%	40%	26%
Se siente orgulloso con su desempeño	4%	4%	38%	53%

Nota: La tabla muestra la cooperación que existe dentro de la empresa. Fuente: Encuesta aplicada a la población.

COOPERACIÓN

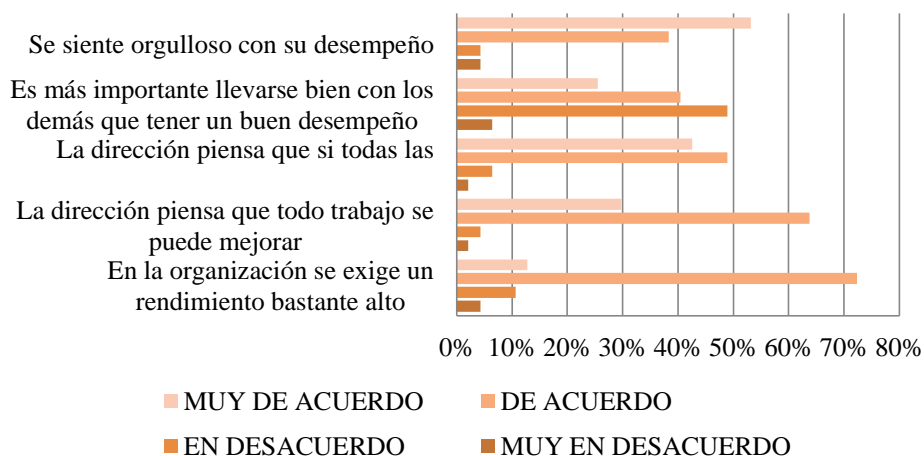


Figura 11. Dimensión de cooperación en la institución. Fuente: Encuesta aplicada a la población.

Según (Giraldo & Naranjo, 2014), el liderazgo se define como la capacidad de influir sobre otros, pero es posible identificar grandes diferencias en la manera en que se ejerce el liderazgo, pues algunos líderes pueden influir sobre otros según sus cargos, y otros en cambio pueden influir de acuerdo con sus características y actitudes, las cuales generan identificación o entusiasmo en los seguidores; en este sentido, dentro de la dimensión de cooperación este es muy importante debido a que si se realiza de forma correcta se podrán obtener grandes beneficios.

De esta forma, para el caso del canal Tv San Jorge con respecto a la información suministrada por el personal encuestado, el 72% dicen estar de acuerdo que en la organización exige un rendimiento bastante alto, con base en el cual la empresa ha logrado llegar al punto en el que se encuentra actualmente, y esto se debe a la cooperación, trabajo en equipo y liderazgo con que se cuenta, lo que ha hecho que la institución llegue tan lejos pues hay que tener presente que si en una empresa mantiene y promueve estas variables se genera un clima organizacional propicio.

Por tal razón, el 64% de los colaboradores, están de acuerdo en que la dirección debe pensar que todo trabajo se puede mejorar, siendo esto favorable para la organización ya que el clima organización tiene una ideología constructivista y flexible, capaz de llegar a realizar grandes cosas en pro del beneficio de todos. Así mismo, el 53% se siente orgulloso con su desempeño (muy de acuerdo), y el 49% observa des que si todas las personas están contentas la productividad estará bien

Por último, según los resultados obtenidos en la dimensión de cooperación, el 49% del personal expone estar en desacuerdo con que es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño, convirtiéndose esto en una debilidad para la institución, debido a que el hecho de no tener una adecuada relación con los compañeros hace que no haya una buena comunicación así como un buen clima organizacional; por ello es indispensable que exista liderazgo y espacios al interior de las empresa, con el fin de crear grupos de trabajo donde el líder haga que sus integrantes sean capaces de relacionarse los unos con los otros, y poder generar así grandes beneficios para el lugar donde laboran.

Tabla 7
Dimensión de conflicto en la empresa

	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
Se causa buena impresión si el personal se mantiene callado para evitar desacuerdos	15%	55%	21%	9%
Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos	11%	43%	36%	11%
Siempre puede decir lo que piensa aunque no esté de acuerdo con sus jefes	4%	28%	55%	13%
Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible	6%	40%	34%	19%

Nota: La tabla presenta información sobre la incidencia que tiene la dimensión de conflicto en la empresa. Fuente: Encuesta aplicada a la población.

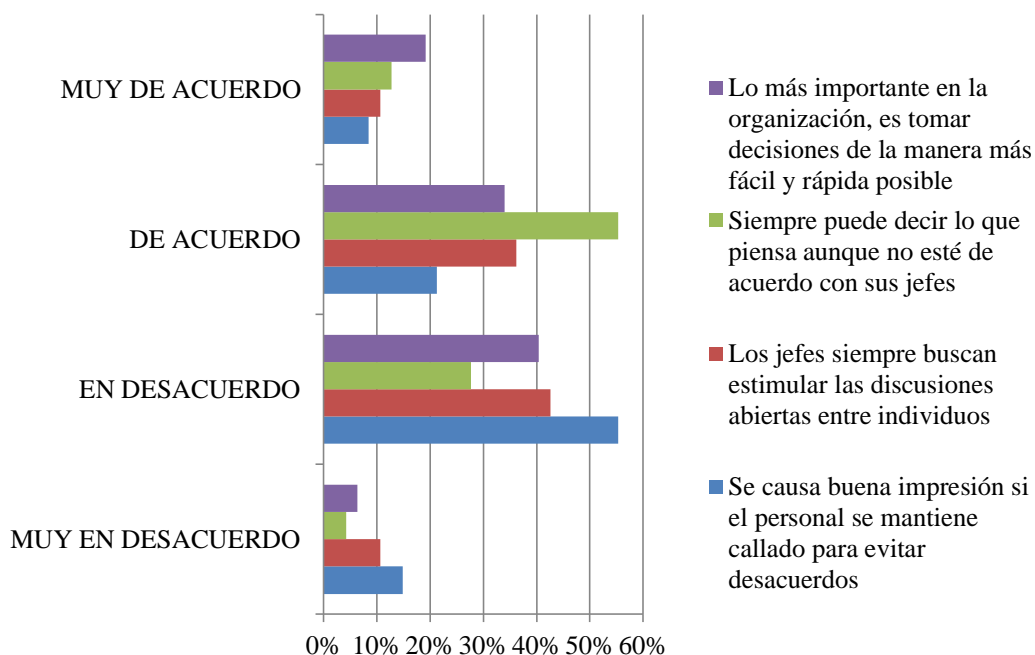


Figura 12. Dimensión conflicto en la organización. Fuente: Encuesta aplicada a la población.

Las relaciones humanas, juegan un papel muy importante dentro de una organización ya que si existe motivación, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo, es posible reducir los conflictos al interior de la misma; por ello al analizar los resultados obtenidos a través del instrumento de recolección de la información, fue posible observar que en la dimensión de conflicto, el 55% de los encuestados, consideran estar de acuerdo, en que siempre pueden decir lo que piensan aunque no estén de acuerdo con sus jefes, lo cual es algo para resaltar en el canal comunitario Tv San Jorge, lo que quiere decir, que existen buenas relaciones humanas en la institución.

Ahora bien, otro 55% de los colaboradores, están en desacuerdo en que mantenerse callado, puede evitar los desacuerdos y generar buena impresión, convirtiéndose en una debilidad para la empresa, puesto que dentro de una organización por estricta que sea, es necesario la comunicación entre los directivos y sus subalternos con el fin de que exista una interacción correcta entre ambos, de tal forma, que se puedan conocer los factores des-motivacionales y aspectos negativos, evitándose con ello, que los trabajadores se sientan desmotivados y no cumplan adecuadamente con sus actividades.

Además, los colaboradores consideran que los jefes no buscan siempre estimular las discusiones abiertas para evitar desacuerdos (43%) y por otra parte, no están de acuerdo, en que para los jefes lo más importante en la organización sea tomar decisiones de manera fácil y rápida (40%), por ende, se pueden generar muchos conflictos y es por ello que dentro de una institución siempre debe existir una buena relación para que se alcancen las metas y los objetivos propuestos.

4.2 Analizar las fortalezas y debilidades relacionadas con las variables medidas

4.2.1. Diagnostico situacional. Asucap San Jorge es una asociación que ha generado impacto para la sociedad no solo desde lo social sino también desde lo empresarial, sin embargo, no está exenta de factores que pueden afectar su desarrollo y crecimiento, conforme a lo anterior, se busca analizar las realidades internas para comprender su clima organizacional, por consiguiente, se estudiaron seis dimensiones de acuerdo al instrumento de Litwin y Stringer, donde se comprende desde la percepción de los colaboradores, que la organización tiene bien

definida las tareas, su estructura organizacional y sus políticas corporativas, de igual forma para algunos, no existen muchos papeleos, ni exceso de reglas que impidan que las nuevas ideas sean evaluadas, definiendo así bien los roles, los procesos, las normas y los métodos que se llevan a cabo en la asociación, para la dirección del personal y de los objetivos.

Al estudiarse la responsabilidad en Asucap San Jorge, se puede evidenciar que en la misma existe una debilidad fuerte, es decir, se encuentra en un nivel desfavorable en cuanto al nivel de confianza, ya que están en permanente revisión de los procesos a causa de la desconfianza que tienen frente a sus colaboradores, lo que podría ocasionar, cuellos de botella en los procesos técnicos y sobre todo desmotivación, miedo e inseguridad de todo el capital humano, desde luego, a los colaboradores les gustaría que su jefe admire y confíen en su trabajo, sin necesidad de una verificación permanente, ya que dentro de los objetivos trazados en un programa presentado por la gerencia se debe lograr bajo la responsabilidad propia de cada colaborador. Ahora, lo más importante es que los mismos conocen parte de la filosofía de la empresa, argumentando que los problemas se solucionan de manera grupal y no individual, lo que facilitaría que las estrategias de mejoras y la resolución de problemas se lleven a cabalidad por todos los miembros de la Asociación.

En las empresas el reconocimiento y/o la recompensa incide para que los colaboradores tengan un buen desempeño, por lo anterior y estudiando dicho tema en la Asociación, las recompensas y los incentivos que reciben son buenos, pues la misma, recompensa al trabajador por su excelente labor, pero, existe desde los resultados, una variación favorable en cuanto a la presencia de la crítica y está en muchas ocasiones puede entorpecer las relaciones y por tanto el

clima organizacional. Por otra parte, es preocupante que el 53% de los colaboradores, afirmen estar de acuerdo que por cada error que comenten se recibe una sanción, cuando es necesario profundizar las situaciones, las problemáticas y el error para hacer las mejoras pertinentes, de tal forma que se puedan obtener los resultados esperados.

Asucap San Jorge, tiene definida la filosofía y es por ello, que los colaboradores consideran que se deben hacer las cosas lentamente para progresar a largo plazo, tan así, que los mismos tienen claro que los riesgos incurridos dentro de la organización hasta la fecha, han sido en los momentos más precisos y oportunos. Ahora, existe una variación favorable en cuanto a la toma de decisiones puesto que el proceso decisorio es estudiado, analizado y evaluado para evitar posibles crisis, no obstante, es desfavorable para la Asociación no tomar decisiones encaminadas desde los riesgos para apoyar buenas ideas en beneficio de todos.

Seguidamente, se estudia la cooperación y es que Asucap San Jorge, exige un rendimiento alto en sus empleados, entre tanto, resulta bueno, desde la óptica desempeño-productividad, pero puede ser negativo al generar estrés-presión laboral. Ahora, los empleados reconocen que en la empresa, sus directivos tienen claro que la productividad puede mejorarse a través de un buen estado de ánimo y que sin duda alguna su dirección se sentirá orgullosa de su desempeño.

Finalmente, es necesario estudiar las variables entre relaciones y desempeño, pues las dos son importantes para lograr un buen clima organizacional y de esa manera evitar conflictos, de ahí que, muchos presentan inconformidad sobre mantenerse callado para dar una buena impresión y más preocupante a un que los jefes no generen espacios propicios y asertivos para

conversar y dialogar sobre las falencias que existen, más cuando muchos empleados pueden expresar sus opiniones a pesar de las diferencias.

4.3 Presentar un plan de mejoramiento acorde con las necesidades encontradas en el diagnóstico dirigido a mejorar el clima de la Asociación ASUCAP san Jorge de Ocaña Norte de Santander

A continuación se presenta el plan de mejoramiento, por medio del cual se pretende que la empresa mejore todas aquellas falencias que presenta en la actualidad en cuanto al clima organizacional.

Tabla 8
Plan de mejoramiento

Plan de mejoramiento						
Asociación: Asucap San Jorge						
Objetivo general: Fortalecer y mejorar el clima de organizacional de Asucap San Jorge						
Tiempo: Dos años						
Estrategia	Objetivo	Indicador	Tiempo	Recursos	Responsable	Observaciones
Plan de capacitación sobre liderazgo y comunicación	Fortalecer los procesos y las relaciones interpersonales	#Total Capacitados/ #Total trabajadores	Corto plazo menos de 6 meses	Papelería Capacitador Equipos de oficina Recursos físicos - técnicos	Junta de socios Gerente Jefes de departamentos	
Plan de capacitación sobre resolución de conflictos y problemas						
Generar espacios con actividades lúdicas, recreativas y de esparcimiento	Mejorar las relaciones socio-laborales.	#Encuentros realizados/ #Total de encuentros planeados # de actividades lúdicas-recreativas	Corto plazo 1 año	Refrigerio Pagos administrativos Gastos adicionales	Asamblea de delegados Junta de Socios Junta de vigilancia Gerente	Los espacios deben realizarse fines de semanas.
Socializar la estructura y los procesos por departamento para seleccionar líderes y supervisores	Aumentar los niveles de confianza y controlar los procesos para obtener buen desempeño	#de socializaciones realizadas/ #de socializadas planificadas #de líderes/#Total de líderes planificados Metas: 4 líderes.	Corto plazo Trimestral (Cambiando el líder) por un año	Papelería Equipos de oficina Capital humano	Gerente Jefes inmediatos	Los líderes y supervisores deben ser promotores de ambientes sanos y armónicos.
Entregar reconocimientos, incentivos y méritos	Mantener colaboradores motivados y por consiguiente mejorar el desempeño	#Méritos entregados/ #Méritos planificados #Incentivos entregados/ #Incentivos planificados #Reconocimientos	Corto plazo por seis meses	Certificados Carteleros Detalles Placas Remuneración en dinero	Jefes inmediatos Y el jefe de recursos humanos	Los premios parten de la puntualidad, presentación, desempeño, relaciones con sus compañeros, dedicación y compromiso.

		os entregados/ #Reconocimient o planificados			
Realizar convocatorias para fomentar la innovación, la creatividad y las buenas ideas	Promover la innovación, la creatividad y las nuevas ideas por parte de los colaboradores	#Colaboradores participantes/ #Total de colaboradores	4 meses	Premios Reconocimiento Papelería Equipos Infraestructura Capital humano	Jefes inmediatos Y el jefe de recursos humanos
Crear un Buzón de sugerencias o PQRS interno	Conocer las opiniones, las quejas, los reclamos, los problemas y las críticas por parte de los colaboradores	#casos de problemas atendidos y solucionados/ Total de casos	Corto plazo a 2 meses	Papelería El buzón	Gerentes Jefes inmediatos
Diseñar un plan de seguimiento para evitar dobles verificaciones, errores, críticas y fallas operativa	Evitar despilfarros o errores Promover la retroalimentación Controlar los procesos Aumentar la confianza ²	#actividades en seguimiento/ Total de actividades a gestionar	Cada 6 meses	Papelería Capital humano	Gerentes y jefes inmediatos

Nota: El plan de mejoramiento presenta información sobre las estrategias que ayudaran a mejorar el clima organizacional de Asucap San Jorge. Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 5. Conclusiones

En la asociación ASUCAP Tv San Jorge, el clima organizacional es muy importante ya que este permite que haya una adecuada relación y comunicación entre los directivos y sus colaboradores, con respecto a ello, para el personal que fue encuestado (47), es indispensable que se realice de manera constante una medición sobre este tema ya que le permite a la empresa y a ellos mismos, tener mejores fundamentos para poder analizar y evaluar de la mejor manera posible dicho aspecto.

Por otro lado, el hecho de implementar el instrumento (encuesta) de Litwin y Stringer para evaluar las variables del clima en el canal Tv San Jorge, permito determinar el estado en el que se encuentra la empresa, y a su vez conocer la manera cómo actúan los directivos con el fin de poder mejorar este aspecto; donde luego de haber realizado la encuesta se logró obtener que la organización tiene bien definidas las tareas, su estructura organizacional y sus políticas corporativas, así como, que sus colaboradores identifican parte de la filosofía de la empresa, se cuenta con un alto rendimiento, y a su vez tiene un buen sistema de recompensas e incentivos para con sus empleados, siendo esto algo favorable para la misma.

Mientras tanto, se observa, que a pesar de que la empresa cuenta con algunas fortalezas existen una serie de debilidades que hacen que las cosas no se hagan de la mejor manera, pues el no existir un buen nivel de confianza, genera cierto malestar e inconformidad tanto en los directivos como en los colaboradores, ocasionando con ello, desmotivación, miedo e inseguridad

en el personal, así como, el hecho de que por cada error que se cometa se genere una sanción y que el mantenerse callado sirva para brindar una buena impresión.

Finalmente, con la evaluación de estas seis dimensiones (estructura, responsabilidad, recompensa, riesgos, cooperación y conflicto), se presenta un plan de mejoramiento el cual posee una serie de estrategias que van encaminadas a mejorar las necesidades encontradas en el diagnóstico, con el fin de mejorar el clima de la Asociación ASUCAP Tv san Jorge; ya que un buen clima organizacional dentro de una empresa es fundamental para que exista una adecuada transmisión de información, así como, una buena comunicación y trabajo en equipo, con los cuales sea posible que la institución llegue al éxito.

Capítulo 6. Recomendaciones

Toda organización sin importar su razón social, siempre ha buscado tener o mejorar constantemente el clima organizacional, por eso es importante estar revisando de forma permanente este aspecto, aunque para muchos en algunas ocasiones no tenga la misma relevancia que temas como el presupuesto, las ventas, las compras, etc.

En este sentido, se recomienda que en el canal comunitario Tv San Jorge, se estudien minuciosamente las diferentes reglas, tareas y tramites por parte de los directivos antes de ponerlas en práctica, evitando con ello que los colaboradores se sientan insatisfechos, permitiendo así que estos puedan generar nuevas ideas que contribuyan en el desarrollo de la empresa, de igual manera, se hace necesario mejorar y fortalecer la comunicación y el liderazgo, con el fin de optimizar los procesos y las relaciones entre el personal que labora en la institucion.

De igual forma, es importante que se generen vinculos de amistad y confianza y asi reducir de cierta manera que los procesos sean revisados varias veces, lo que hace que haya una mayor agilidad en los mismos, por ello, es necesario que se creen espacios en donde se fortalezcan los lazos socio-laborales, por medio de los cuales es posible que los colaboradores asuman responsabilidades, generandose al tiempo que exista una buena comunicación y trabajo en equipo.

También, es de anotar que la empresa debe de crear un mecanismo a través del cual sea posible que los trabajadores, tengan la posibilidad de expresarse, y donde a su vez por medio de este se les dé la oportunidad de que en el momento en el que por alguna razón cometan algún error puedan defenderse antes de ser sancionados; igualmente, es necesario que se brinden mejores recompensas y reconocimientos ya que varios de los encuestados aseguran estar inconformes con ello, así como el desarrollar diálogos de manera frecuente con el fin de que en ASUCAP el clima organizacional sea el mejor.

Finalmente, se recomienda crear grupos de trabajo al interior de la empresa donde el líder haga que sus integrantes sean capaces de relacionarse los unos con los otros, y poder generar así grandes beneficios para el lugar donde laboran, fortaleciéndose con ello el liderazgo organizacional, por lo que es necesario que no se reprima (no exprese sus ideas) al personal que labora en la empresa, ya que la comunicación entre los directivos y sus subalternos hace que se puedan conocer los factores des-motivacionales y aspectos negativos que poseen los trabajadores, evitándose con ello, que estos se sientan desmotivados y no cumplan adecuadamente con sus actividades.

Referencias

- Alcaldía mayor de Bogotá . (octubre de 2010). *Estudio de clima laboral* . Recuperado el 3 de mayo de 2017, de http://intranetsdis.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/3.3_proc_adminis_gestion_talento_humano/sdis%20-%20Estudio%20Clima%20Laboral%20Informe%20Final%202010.pdf
- Barreto, A., & Sierra, L. (2010). *Análisis del clima organizacional en empresas del sector hotelero de la ciudad de Cartagena basado en el modelo de Hernán Álvarez*. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1906/1/trabajo%20final%20%20de%20grado%20-%20sector%20hotelero.pdf>
- Barrios, Y., & Catro, I. (2012). *Caracterización del Clima Organizacional Caso: E.S.E Clínica de Maternidad Rafael Calvo C*. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de <http://biblioteca.unitecnologica.edu.co/notas/tesis/0063938.pdf>
- Cabrera, G. (Noviembre de 1999). *Clima Organizacional en las empresas Chilenas*. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de <http://www.uel.br/ccb/psicologia/revista/oclima.htm>
- Carmona, & Leal. (1998). *Teoría de los dos Factores en la Satisfacción del Cliente*. Recuperado el 4 de Mayo de 2017, de <http://www.redaedem.org/articulos/iedee/v04/041053.pdf>
- Ceballos, K., & Ceballos, G. (2008). *Diagnostico del Clima Organizacional en una Empresa de Produccion de Aceite de Palma Africana de la Ciudad de Santa Marta*. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de revistas.unimagdalena.edu.co/index.php/clioamerica/article/view/357
- Centro de Exportaciones e Invencciones Nicaragua CEI. (Agosto de 2010). Recuperado el 4 de Mayo de 2017, de http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf
- Congreso de Colombia . (8 de Agosto de 2001). *Ley 680 de 2001* . Recuperado el 3 de mayo de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6254>
- Congreso de la República. (1991). *Constitucion Politica de Colombia*. Bogotá: centauros s.a.s.
- Contreras, F., Juarez, F., Barbosa, D., & Uribe, A. (Diciembre de 2010). *Estilos de Liderazgo, Riesgo Psicosocial y Clima Organizacional en un Grupo de Empresas Colombianas*. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de [file:///C:/Users/Kelly/Downloads/2270-8308-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Kelly/Downloads/2270-8308-1-SM%20(1).pdf)
- Cruz, A. (Agosto de 2016). *Diseñar una Eestrategia para la Mejora de Clima Organizacional de Centrales Eléctricas de Norte de Santander S.A.E.S.P-Regional Ocaña*. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1408/1/29607.pdf>
- Esquivia, L. (2013). *La Asociatividad como Estrategia para Mejorar la Competitividad de las Microempresas de Calzado del Municipio de Sincelejo*. Recuperado el 4 de Mayo de 2017, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/11893/1/287419-2014.pdf>
- Fernandez, T. (2004). Clima Organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para Méxio y Uruguay. *Revista Electronica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(2), 1-26.
- Fundación para el recurso humano. (Septiembre de 2006). Recuperado el 4 de Mayo de 2017, de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8300/clima_laboral_cast.pdf

- Giraldo, D., & Naranjo, J. (2014). *Liderazgo: Desarrollo del Concepto, Evolución y Tendencias*. Recuperado el 4 de Mayo de 2017, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/8672/1026275656-2014.pdf>
- Manzano, S., & Haro, Y. (Noviembre de 2016). *Caracterización del Clima Organizacional en las Entidades Financieras de la Ciudad de Ocaña N.S*. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1441/1/29642.pdf>
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia el IMCOC: un método de análisis para su intervención* (Primera Edición ed.). Colombia, Bogotá: Centro Editorial Rosarista.
- Meza, A., & Carballada, P. (2003). *El Diagnóstico Organizacional; Elementos, Métodos y Técnicas*. Recuperado el 4 de Mayo de 2017, de eva.universidad.edu.uy/pluginfile.php/453210/mod_folder/content/0/20.pdf?...1
- Ministerio de administración pública de Rep. Dominicana . (2014). *Guía para la elaboración e implementación del plana de mejora institucional* . Recuperado el 4 de mayo de 2017, de <http://map.gob.do/wp-content/uploads/2012/04/GUIA-para-la-Elaboracion-e-Implementacion-del-Plan-de-Mejora-Institucional.pdf>
- Ortega, J. (Junio de 2016). *Diagnostico del Clima Organizacional y Propuest de Mejoramiento para el Establecimiento Penitenciario de Mediana Segiuridad y Carcelario de la Ciudad de Ocaña*. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1373/1/29572.pdf>
- Ortega, S., & Perdomo, J. (Mayo de 2007). *Factores que Influyen en el Clima Organizacional y Estrategias para lograr un buen Funcionamiento Interno en la Organización*. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/2258/131467.pdf?sequence=1>
- Pelaes, O. (2010). *Relación entre el Clima Organizacional y la Satisfacción del Cliente en una Empresa de Servicios Telefónicos*. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/Pelaez_lo\(2\).pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1140/1/Pelaez_lo(2).pdf)
- Polo, M., & Vivas, A. (2014). *Diagnostico y Estrategia del Modelo de Servicio y atención al cliente en el Consulado General Central de Colombia en Madrid*. Recuperado el 5 de Mayo de 2017, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/9645/1098672555-2014.pdf?sequence=1>
- Presidente de la República de Colombia. (21 de Abril de 2006). *Decreto 1227 de 2006*. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=16313>
- Ramos, G., & Triana, M. (Mayo de 2007). *Escuela de las Relaciones Humanas y su Aplicación en una Empresa de Telecomunicaciones*. Recuperado el 4 de Mayo de 2017, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4808048.pdf>
- Reyes, J. (Diciembre de 001). *El Clima Organizacional*. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/ema/Clima_Organizacional.pdf
- Roa, Y. (Septiembre de 2004). *Diagnóstico el Clima Organizacional en el Departamento de Operaciones de una Empresa Transnacional*. Recuperado el 3 de Mayo de 2017, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ1863.pdf>

- Sandoval, M. (28 de Abril de 2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado el 4 de Mayo de 2017, de http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf
- Santana, C., & Cristancho, F. (2014). *Clima laboral en Latinoamerica*. Recuperado el 2 de Mayo de 2017, de <https://rdstation-static.s3.amazonaws.com/cms%2Ffiles%2F782%2F1436218067Estudio+de+Clima+Laboral+en+Am%C3%A9rica+Latina+2013-2014.pdf>
- Segredo, A. (2013). Clima Organizacional en la Gestión del Cambio para el Desarrollo de la Organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Torres, Z. (2010). *Modelo de Ecuaciones Estructurales para las Relaciones entre el Clima Organizacional y la Productividad*. Recuperado el 2 de mayo de 2017, de <http://repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/7429/1/investigacion%20y%20ciencia.pdf>
- Ucero, J. (s.f.). *Clima laboral*. Recuperado el 4 de Mayo de 2017, de http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48162/componente48160.pdf
- Vivas. (s.f.). *Cuestionario de Litwin y Stringer 1968*. Recuperado el 5 de Mayo de 2017, de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/9645/anexo%201.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Apéndices

Apéndice A. Encuesta para conocer el clima laboral en el canal comunitario Tv San Jorge



de Ocaña Norte de Santander.

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

Objetivo: Realizar un diagnóstico del clima organizacional en la Asociación ASUCAP san Jorge de Ocaña Norte de Santander.

CUESTIONARIO SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER

	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO
ESTRUCTURA				
En la organización las tareas están claramente definidas				
En la institución las tareas se encuentran bien estructuradas				
Conoce claramente las políticas de la empresa				
tiene conocimiento de la estructura organizativa de la organización				
No existen en el canal comunitario muchos papeleos para hacer las cosas				
El exceso de reglas, detalles administrativos y trámites impiden que las nuevas ideas sean evaluadas				
La productividad se ve afectada por la falta de organización y planificación				
En la organización a veces no se tiene claro a quien reportar				
Los directivos muestran interés porque las normas, métodos y procedimientos estén claros y se cumplan				
RESPONSABILIDAD				
No se confía mucho en juicios individuales en la organización, casi todo se verifica dos veces				
A su jefe le gusta que haga bien su trabajo sin estar verificándolo con él				

Los superiores solo trazan planes generales de lo que debe hacer, los demás el responsable es usted mismo				
En la filosofía de la empresa se enfatiza que las personas deben resolver los problemas por si mismas				
En la institución cuando alguien comete un error siempre hay una gran cantidad de excusas				
En ASUCAP, uno de los problemas es que los individuos no toman responsabilidades				
RECOMPENSA				
Las recompensas e incentivos que se reciben en la organización son mejores que las amenazas y crítica				
Las personas son recompensadas según su desempeño en el trabajo				
En la organización existe crítica				
En la empresa no existe suficiente recompensa y reconocimiento por hacer un buen trabajo				
Cuando comete algún error lo sancionan				
RIESGOS				
La filosofía de la organización es que a largo plazo se progresa más si se hacen las lentas pero efectivas				
Se han tomado riesgos en el canal comunitario Tv San Jorge en los momentos oportunos				
La toma de decisiones en la empresa se hace con demasiada precaución para lograr la máxima efectividad				
Se ha arriesgado la organización por una buena idea				
COOPERACION				
En la organización se exige un rendimiento bastante alto				
La dirección piensa que todo trabajo se puede mejorar				
La dirección piensa que si todas las personas están contentas la productividad estará bien				
Es más importante llevarse bien con los demás que tener un buen desempeño				
Se siente orgulloso con su desempeño				
CONFLICTO				
Se causa buena impresión si el personal se mantiene callado para evitar desacuerdos				
Los jefes siempre buscan estimular las discusiones abiertas entre individuos				
Siempre puede decir lo que piensa aunque				

no esté de acuerdo con sus jefes				
Lo más importante en la organización, es tomar decisiones de la manera más fácil y rápida posible				

Nota: El instrumento se obtiene del proyecto (Polo & Vivas, 2014) basados en el cuestionario sobre el clima organizacional de Litwin y Stringer, teniendo en cuenta el referente teórico y las variables más importantes para el estudio.