

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	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		(143)	

## RESUMEN - TRABAJO DE GRADO

AUTORES	KARY DAYANA CAMARGO QUINTERO YISETH PAOLA RODRIGUEZ RAMIREZ		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICA		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
DIRECTOR	LEONARDO AREVALO SANCHEZ		
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA LOCAL DEL INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO “ICA” DE LA CIUDAD DE OCAÑA NORTE DE SANTANDER		
<b>RESUMEN</b>			
<b>(70 palabras aproximadamente)</b>			
<p>COMO RESULTADO DE LA INVESTIGACION SE OBSERVA QUE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA LOCAL DEL INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO “ICA”, ESTA EN EL NIVEL DE SATISFACTORIO, NO OBSTANTE ES IMPORTANTE RESALTAR QUE PARA SU MEJORA CONTINUA, SE HACE NECESARIO FORTALECER LAS VARIABLES MOTIVACION Y RELACIONES INTERPERSONALES, CATALOGADAS COMO ACEPTABLES, A TRAVÉS DE LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS EN EL PRESENTE PROYECTO.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 143	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1



PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA OFICINA  
LOCAL DEL INSTITUTO COLOMBIANO AGROPECUARIO “ICA” DE LA CIUDAD DE  
OCAÑA NORTE DE SANTANDER

AUTORES:

KARY DAYANA CAMARGO QUINTERO

YISETH PAOLA RODRIGUEZ RAMIREZ

**Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas**

DIRECTOR

LEONARDO AREVALO SANCHEZ

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

OCAÑA, COLOMBIA

AGOSTO DE 2017

## Índice

<b>Capítulo 1. Propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la oficina local del Instituto Colombiano Agropecuario “ICA” de la ciudad de Ocaña Norte de Santander</b>	
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.2 Formulación del problema .....	2
1.3 Objetivo.....	2
1.3.1 General.....	2
1.3.2 Específicos.....	3
1.4 Justificación.....	3
1.5 Delimitaciones.....	5
1.5.1 Conceptual.....	5
1.5.2 Operativa .....	5
1.5.3 Temporal.....	5
1.5.4 Geográfica. ....	5
<b>Capítulo 2. Marco referencial.....</b>	<b>6</b>
2.1 Marco histórico .....	6
2.1.1 Antecedentes a nivel mundial.....	6
2.1.2 Antecedentes a nivel nacional .....	9
2.1.3 Antecedentes a nivel local. ....	11
2.2. Marco conceptual .....	14
2.2.1 Clima organizacional.....	14
2.2.1.1 <i>Características del clima organizacional.</i> .....	16
2.2.1.2 <i>Funciones del clima organizacional.</i> .....	17

2.2.1.3 Componentes del clima organizacional.....	19
2.2.2 Diagnóstico de clima organizacional.....	25
2.2.2.1 Concepto de Diagnóstico Organizacional. ....	25
2.2.2.2 Ventajas y Desventajas del Diagnóstico Organizacional.....	26
2.2.2.3 Importancia del Diagnóstico de Clima Organizacional.....	27
2.2.2.4 Principales modelos utilizados en la medición del clima organizacional.....	27
2.2.3 Desarrollo organizacional.....	30
2.2.4 Diagnóstico.....	30
2.2.5 DOFA .....	31
2.2.6 Evaluar.....	31
2.2.7 Factores físicos del ambiente.....	31
2.2.8 Indicadores de gestión.....	31
2.2.9 Participación.....	31
2.2.10 Planificación.....	31
2.2.11 Satisfacción en el trabajo.....	32
2.2.12 Retroalimentación.....	32
2.2.13 Trabajo en equipo. ....	32
2.2.13.1 Tipos de equipos de trabajo.....	33
2.2.13.2 Funcionamiento de los equipos de trabajo. Robbins,.....	34
2.3 Marco legal.....	34
2.3.1 Decreto 515 de 2006.....	34
2.3.2. Código Sustantivo del Trabajo.....	35
<b>Capítulo 3. Diseño metodológico .....</b>	<b>37</b>
3.1. Tipo de investigación .....	37

3.2. Población .....	38
3.3. Muestra.....	38
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	39
3.5 Procesamiento y análisis de la información .....	40
<b>Capítulo 4. Resultados.....</b>	<b>42</b>
4.1 Analizar las percepciones.....	42
4.1.1 Definición de variables .....	42
4.1.2 Aspectos sociales .....	45
4.1.3 Percepción Objetivos .....	49
4.1.4 Percepción Cooperación .....	55
4.1.5 Percepción de liderazgo.....	63
4.1.6 Percepción toma de decisiones .....	71
4.1.7 Percepción de relaciones interpersonales .....	76
4.1.8 Percepción de motivación.....	80
4.1.9 Percepción de control .....	88
4.2 Diagnostico situacional .....	93
4.2.1 Categorización de variables.....	93
4. 2. 2 Diagnóstico inicial de la empresa. ....	99
4.3 Propuesta de mejora .....	103
4.3.1 Plan de mejora que se propone mejorar el clima organizacional. ....	103
4.3.2 Estrategias a implementar en busca de la mejora .....	105
4.3.2.1 <i>Estrategia No. 1. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento con la participación del director de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña.....</i>	<i>106</i>
4.3.2.2 <i>Estrategia No. 2. Implementar actividades para fortalecer las relaciones interpersonales y laborales.....</i>	<i>108</i>

<b>Capítulo 5. Conclusiones .....</b>	<b>110</b>
<b>Capítulo 6. Recomendaciones .....</b>	<b>112</b>
<b>Referencia .....</b>	<b>113</b>
<b>Apéndice .....</b>	<b>12019</b>

## Lista de tablas

Tabla 1. Número de hombres y mujeres que laboran en la oficina local ICA Ocaña.....	45
Tabla 2. Estudios realizados por personas que laboran en la oficina local ICA de Ocaña.	46
Tabla 3. Rango de antigüedad personas que laboran en la oficina local ICA de Ocaña.....	47
Tabla 4. Categoría en que se encuentran personas que laboran en la oficina local ICA...	48
Tabla 5. Calificación acerca del conocimiento de los objetivos de la empresa.....	49
Tabla 6. Cantidad de información que recibe sobre los objetivos y políticas de la empresa.	50
Tabla 7. El cumplimiento de los objetivos satisfacer necesidades.....	51
Tabla 8. Frecuencia con la que se relaciona con compañeros de trabajo.....	52
Tabla 9. Libertad para ejecutar su trabajo.....	53
Tabla 10. Cantidad de Información recibida sobre obligaciones y labores al ingresar.....	54
Tabla 11. Calificación de ayuda y colaboración que existe entre trabajadores.....	55
Tabla 12. Frecuencia con que ayuda y colabora con sus compañeros.....	56
Tabla 13. Forma como se vincula con grupos de trabajo.....	57
Tabla 14. Frecuencia de petición de ayuda por parte de sus compañeros.....	58
Tabla 15. Participación en la solución de problemas de su sección.....	59
Tabla 16. Planteamiento de inquietudes y problemas a sus compañeros.....	60
Tabla 17. Relación con sus compañeros de trabajo.....	61
Tabla 18. Solución de problemas con compañeros y/o superiores.....	62
Tabla 19. Planteamiento de problemas al jefe.....	63
Tabla 20. Justicia del jefe al tomar decisiones.....	64
Tabla 21. El jefe tiene la razón para ser obedecido.....	65
Tabla 22. Ayuda del jefe para hacer mejor el trabajo.....	66
Tabla 23. Comenta los problemas relacionados con su trabajo a sus superiores.....	67
Tabla 24. Como considera el trato y la relación con su jefe.....	68
Tabla 25. Confianza entre jefes y trabajadores de la empresa.....	69
Tabla 26. Comenta a su jefe resultados y como ejecuta su trabajo.....	70
Tabla 27. Toma decisiones sin consultar a su jefe.....	71
Tabla 28. Frecuencia con la que le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo.	72
Tabla 29. Participación en la toma decisiones en la empresa y en especial en su trabajo....	73

Tabla 30. Las directivas tienen cuenta su situación personal al tomar decisiones.....	74
Tabla 31. Conocimiento de los problemas de su sección por parte de los directivos.....	75
Tabla 32. Frecuencia de diversión con compañeros de su sección de la institución.....	76
Tabla 33. Frecuencia con la que se organiza actividades de diversión en la institución.....	77
Tabla 34. Forma de participación en las actividades recreativas de la institución.....	78
Tabla 35. Frecuencia de participación en actividades deportivas con compañeros.....	79
Tabla 36. Sentimiento con el trabajo que le corresponde hacer.....	80
Tabla 37. Como se siente con el salario que recibe .....	81
Tabla 38. Sentimiento por estar trabajando en la institución.....	82
Tabla 39. Como califica el cumplimiento de su trabajo de acuerdo la asignación y tiempo.	83
Tabla 40. Como califica la recompensa cuando realiza una labor bien hecha.....	84
Tabla 41. Que iimportancia tiene para usted estar trabajando en la institución.....	85
Tabla 42. Frecuencia con los que conoce los resultados de la revisión de su trabajo.....	86
Tabla 43. Su jefe controla su trabajo.....	88
Tabla 44. Frecuencia con la que se revisa su trabajo.....	89
Tabla 45. Como se siente por la forma como su jefe controla su trabajo.....	90
Tabla 46. Es adecuado el control que realice su jefe.....	91
Tabla 47. Como considera que debe ser la forma de control.....	92
Tabla 48. Promedio de la variable Objetivos del clima organizacional general.....	93
Tabla 49. Promedio de la variable cooperación del clima organizacional general.....	94
Tabla 50. Promedio de la variable liderazgo del clima organizacional general.....	95
Tabla 51. Promedio de la variable toma de decisiones del clima organizacional general..	95
Tabla 52. Promedio de la variable relaciones interpersonales .....	96
Tabla 53. Promedio de la variable motivación del clima organizacional general.....	97
Tabla 54. Promedio de la variable control del clima organizacional general.....	98
Tabla 55. Promedio total para cada categoría y el clima organizacional general.....	98

## Lista de figuras

Figura 1. Número de hombres y mujeres que laboran en oficina local ICA de Ocaña.....	45
Figura 2. Estudios realizados por personas que laboran en la oficina local ICA de Ocaña.	46
Figura 3. Rango antigüedad de las personas que laboran en la oficina local ICA Ocaña....	47
Figura 4. Categoría en que se encuentran las personas que laboran en la I ICA.....	48
Figura 5. Calificación acerca del conocimiento de los objetivos de la empresa.....	49
Figura 6. Cantidad de información que recibe sobre los objetivos y políticas al ingresar.....	50
Figura 7. Intensidad para satisfacer necesidades económicas y estabilidad laboral.....	51
Figura 8. Frecuencia con la que se relaciona con compañeros de trabajo.....	52
Figura 9. Libertad para ejecutar su trabajo.....	53
Figura 10. Cantidad de Información recibida sobre obligaciones y labores al ingresar.....	54
Figura 11. Calificación de ayuda y colaboración que existe entre trabajadores.....	55
Figura 12. Frecuencia con que ayuda y colabora con sus compañeros.....	56
Figura 13. Forma como se vincula con grupos de trabajo.....	57
Figura 14. Frecuencia de petición de ayuda por parte de sus compañeros.....	58
Figura 15. Participación en la solución de problemas de su sección.....	59
Figura 16. Planteamiento de inquietudes y problemas a sus compañeros.....	60
Figura 17. Relación con sus compañeros de trabajo.....	61
Figura 18. Solución de problemas con compañeros y/o superiores.....	62
Figura 19. Planteamiento de problemas al jefe.....	64
Figura 20. Justicia del jefe al tomar decisiones.....	65
Figura 21. El jefe tiene la razón para ser obedecido.....	66
Figura 22. Ayuda del jefe para hacer mejor el trabajo.....	67
Figura 23. Comenta los problemas relacionados con su trabajo a sus superiores.....	68
Figura 24. Como considera el trato y la relación con su jefe.....	69
Figura 25. Confianza entre jefes y trabajadores de la empresa.....	70
Figura 26. Comenta a su jefe resultados y como ejecuta su trabajo.....	71
Figura 27. Toma decisiones sin consultar a su jefe.....	72
Figura 28. Frecuencia con la que le gustaría asumir nuevas responsabilidades.....	73

Figura 29. Participación en la toma decisiones en la empresa y en especial en su trabajo...	74
Figura 30. Las directivas tienen cuenta su situación personal al tomar decisiones.....	75
Figura 31. Conocimiento de los problemas de su sección por parte de los directivos.....	76
Figura 32. Frecuencia se divierte con compañeros de la institución.....	77
Figura 33. Frecuencia con la que se organiza actividades de diversión en la institución.....	78
Figura 34. Forma de participación en las actividades recreativas de la institución.....	79
Figura 35. Frecuencia de participación actividades deportivas con compañeros de trabajo..	80
Figura 36. Sentimiento con el trabajo que le corresponde hacer.....	81
Figura 37. Como se siente con el salario que recibe .....	82
Figura 38. Sentimiento por estar trabajando en la institución.....	83
Figura 39. Como califica el cumplimiento de su trabajo de acuerdo asignación y tiempo...	84
Figura 40. Como califica la recompensa cuando realiza una labor bien hecha.....	85
Figura 41. Que importancia tiene para usted estar trabajando en la institución.....	86
Figura 42. Frecuencia con los que conoce los resultados de la revisión de su trabajo.....	87
Figura 43. Su jefe controla su trabajo.....	88
Figura 44. Frecuencia con la que se revisa su trabajo.....	89
Figura 45. Como se siente por la forma como su jefe controla su trabajo.....	90
Figura 46. Es adecuado el control que realice su jefe.....	91
Figura 47. Como considera que debe ser la forma de control.....	92

## Resumen

El clima organizacional está determinado por las percepciones de los trabajadores, por lo que su valoración depende en muchas ocasiones de cómo perciben los trabajadores su entorno laboral. El objetivo de este estudio fue plantear una propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la oficina local del ICA seccional Ocaña, para lo anterior se construyó una encuesta estructural a través del instrumento IMCOC y la escala Likert, para dar evaluar sus variables, éstas fueron: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación y Control; cada una de estas variables con una serie de preguntas para un total de 43; con varias alternativas de respuesta. La población a la cual estuvo dirigido este cuestionario fue de 09 empleados vinculados a la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña.

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

Los resultados finales obtenidos dan cuenta de varias fortalezas: objetivos, cooperación, liderazgo, toma decisiones y el control en todos los niveles. Los funcionarios perciben que la institución debe mejorar en los aspectos de motivación y relaciones interpersonales.

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

## Introducción

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

Este estudio tiene como objetivo presentar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional de oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña, a través del análisis y evaluación de las percepciones que tienen los trabajadores de las 7 variables que intervienen en el estudio y su influencia sobre el clima organizacional.

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

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

necesidad de implementar una estrategia del clima organizacional a nivel de los funcionarios de la oficina local, a través de una herramienta válida y confiable, la cual evalúa aspectos relacionados con los Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación y Control, para posteriormente lograr describir las variables que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro en esta oficina, pues lograr que la organización cuente con un clima organizacional sano provee a la institución de una útil herramienta, con la cual logrará competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve.

# **Capítulo 1. Propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la oficina local del Instituto Colombiano Agropecuario “ICA” de la ciudad de Ocaña Norte de Santander**

## **1.1 Planteamiento del problema**

Según el Instituto Colombiano Agropecuario “ICA” (2017), la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña N.S., tiene por objeto contribuir al desarrollo sostenido del sector agropecuario, pesquero y acuícola, mediante la prevención, vigilancia y control de los riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, con el fin de proteger la salud de las personas, los animales y las plantas y asegurar las condiciones del comercio, dependiendo en gran parte del talento humano para el cumplimiento de su objetivo, permitiendo desarrollar los fines y objetivos establecidos por la dirección general del instituto colombiano agropecuario.

Para cumplir con los lineamientos trazados por el gobierno nacional, las instituciones públicas deben ofrecer servicios de calidad y ser altamente competitivas, por lo tanto se hace necesario que las personas que laboran en ellas, desempeñen su trabajo en un clima organizacional adecuado que le permita desarrollar sus actividades con estándares de calidad, eficiencia y eficacia. Es de anotar que el grado de calificación del ambiente laboral se determina por la percepción que tienen los funcionarios de las variables que lo conforman y cuyo resultado incide directamente en el servicio a ofrecer. Motivo por el cual la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña, no puede ignorar la importancia que tiene el clima organizacional en la

prestación de su servicio, ya que este elemento influye positiva o negativamente en la productividad del talento humano y por ende en la efectividad del servicio.

Por lo anterior y en vista a que no existe un plan de mejoramiento del clima organizacional en la citada dependencia, se plantea la necesidad de proponer una estrategia de mejoramiento del clima organizacional en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña, para el fortalecimiento del recurso humano, que permita y favorezca la consecución de estándares de productividad. Para lo cual realizaremos una medición del clima organizacional existente en la actualidad, a través de la percepción que tienen los trabajadores de las diferentes variables que la componen, con el fin de presentar estrategias para el mejoramiento del ambiente laboral y por ende del grado de efectividad del servicio que ofrece la institución.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores que inciden positiva y negativamente en el clima organizacional de la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña”?

## **1.3 Objetivo**

1.3.1 General. Desarrollar estrategias, que permitan generar una propuesta para el mejoramiento del clima organizacional de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña N.S

**1.3.2 Específicos.** Analizar las percepciones de los funcionarios y los aspectos de motivación laboral en el clima organizacional a fin de desarrollar un diagnóstico situacional.

Determinar las debilidades del clima organizacional de la oficina local ICA, a fin de establecer las estrategias de mejora pertinentes.

Proponer el plan de mejoramiento del clima organizacional para optimizar el estado actual de la oficina local ICA de Ocaña N.S.

#### **1.4 Justificación**

El clima organizacional constituye actualmente una de las herramientas estratégicas que permiten elevar la calidad de vida laboral de los trabajadores, y con ello la calidad de los servicios prestados a la comunidad, por tal razón la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña, debe buscar, adecuar e implementar los instrumentos y programas que se conviertan en una guía para el mejoramiento laboral y motivacional de sus funcionarios.

La realización de diagnósticos del clima organizacional de forma periódica y sistemática, como lo expresa (Figuroa Gutiérrez 2015) es muy importante para las empresas, porque a través de las percepciones que tienen los trabajadores del clima laboral, se pueden determinar las falencias que se presentan y brindando la oportunidad de las posibles soluciones, a través del desarrollo de una serie de estrategias en pro del mejoramiento del clima organizacional, generando en los funcionarios un bienestar tanto laboral como personal, el cual se verá

reflejado en la calidad del servicio a ofrecer.

Por lo tanto conocer la percepción de los trabajadores sobre las variables del clima organizacional tales como; la remuneración económica, estilo de dirección, comunicación, relaciones interpersonales, sentido de pertenencia, filosofía institucional, empoderamiento, trabajo en equipo, disponibilidad de recursos, estabilidad, entre otros, da la posibilidad de establecer estrategias, para que estas variables giren en torno a un ambiente laboral confortable, que repercuta en beneficio del trabajador, la empresa y de la propia comunidad. Visto lo anterior podemos decir que el clima organizacional es un factor que influye en el proceso de prestación del servicio.

La oficina local del ICA en la ciudad de Ocaña, no es ajena a la problemática que se vive en la actualidad, respecto a las falencias en el clima organizacional tales como; la falta de sentido de pertenencia, desobediencia al orden jerárquico, desmotivación por sus labores, malas relaciones entre los empleados e incremento de rumores (Chisme), situación que origina deficiencias en la prestación del servicio de las instituciones. Con el ánimo de minimizar esta problemática, se determinara el clima laboral que predomina en la oficina local ICA de Ocaña, a través del análisis de las percepciones y encuestas aplicadas al talento humano.

El clima organizacional es uno de los temas que deben ser evaluados periódicamente, a fin de conocer las percepciones de los trabajadores, las influencias del ambiente en la forma de trabajar y la calidad de prestación del servicio. Por ello, esta investigación representa una oportunidad para intervenir aquellas variables que determinan el clima organizacional de la

oficina local ICA de la ciudad de Ocaña y presentar propuestas de mejora.

## **1.5 Delimitaciones**

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

**1.5.2 Operativa.** La presente investigación servirá de guía para la realización del proyecto, es factible que se presenten ciertos inconvenientes, por la complejidad para acceder a cierta información, la disponibilidad de los funcionarios, razón por la cual se harán diversos intentos para lograr la consecución de dichos datos o la motivación del personal.

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

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

## Capítulo 2. Marco referencial

### 2.1 Marco histórico

**2.1.1 Antecedentes a nivel mundial.** Galarza (2010), en su artículo problemas teóricos del clima organizacional afirma:

El clima organizacional se instala dentro de la Teoría General de la Administración, gracias a los trabajos de los representantes de tres corrientes de este campo del conocimiento. Y, desde un punto de vista más amplio, su aparición coincide con la prédica de algunos científicos sociales en torno a lo gravitante del ambiente para la conducta de las personas. Los trabajos de Elton Mayo, exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, destacaron una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, las mismas que había ignorado la administración científica de Taylor y Fayol (Chiavenato, 2006). Por ello, se relevó la trascendencia de factores como la moral y el clima psicológico imperantes en la empresa.

Tiempo después, otra escuela del pensamiento administrativo, la del Comportamiento o Conductista, reivindica y potencia los postulados humanistas. Así surgen las más conocidas teorías sobre la motivación humana, las de Maslow y Herzberg, junto con dos clasificaciones de los estilos de gerencia: las teorías X e Y de McGregor y los cuatro sistemas de administración de Likert (Chiavenato, 2006).

Al resaltar la interacción recíproca entre organizaciones e individuos, el clima organizacional es nuevamente sacado a la luz. Más recientemente, con la aplicación de la Teoría de los Sistemas a la Administración, se puntualiza que las organizaciones son sistemas sociales, compuestos por subsistemas en permanente interacción entre sí y con el entorno. Por ejemplo, el subsistema psicosocial, de donde surgen las actitudes, aspiraciones, motivos y valores que rigen a los integrantes de la organización. Entre estos elementos estaría un distintivo clima organizacional. En cuanto a precursores específicos, se atribuye al psicólogo de origen alemán Kurt Lewin (1890- 1947), adscrito al movimiento de las Relaciones Humanas, la autoría de la idea que dio forma a nuestra actual noción de clima organizacional (Silva, 1996) . Según este autor, el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea. Esquemmatizando,

$$C = f(P \times E)$$

En donde C es el comportamiento; f la función; P la persona y E el entorno o medio. Esta conjunción entre persona y ambiente, es llamada por Lewin (1988) “campo o medio psicológico”. En suma, Lewin recomienda atender a la persona y a los variados elementos de su contexto para lograr una mejor comprensión de la conducta humana. (p. 349-352)

En la búsqueda de los antecedentes históricos a nivel mundial se identificaron los siguientes proyectos:

Clima y satisfacción laboral en las instituciones públicas: Adaptación y ampliación de un instrumento. Vega (2009), afirma:

El propósito de la investigación es elaborar y validar los instrumentos necesarios para medir las variables del clima organizacional y de la satisfacción de trabajadores de instituciones del sector público. Se procedió a la aplicación de dos escalas: La escala para medir el clima organizacional de Koys y Decottis, quienes identificaron un conjunto de ocho dimensiones de clima: autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Y para medir la satisfacción laboral se desarrolló un instrumento basado en el cuestionario s21/26 (1990) y s4/82 (1986) de los autores Melia y Peiro.

El clima organizacional en la dirección general de sanciones de la secretaria de seguridad publica en Tamaulipas. Garza (2010), manifiesta:

El clima organizacional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; considerándose como un elemento fundamental en la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su ambiente laboral. Por ende, esta investigación tiene como objetivo analizar el clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública en Tamaulipas, proponiendo recomendaciones que contribuyan a mejorar la percepción que los empleados de esta dirección tienen sobre el clima organizacional que prevalece en su área de trabajo. En base a los resultados obtenidos se llega a la conclusión de que el ambiente de trabajo que se experimenta en la unidad de análisis en términos generales es Neutral. Así mismo, se presentan recomendaciones a los directivos de esta Dirección, enfocadas mejorar las condiciones de trabajo y la calidad de vida de sus empleados. (p. 4)

Clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonia peruana, período 2013. Pérez y Rivera (2015), afirman:

Actualmente existe consenso respecto a que el clima organizacional y la satisfacción laboral son variables fundamentales dentro de la gestión de las organizaciones, sin embargo, no está claro cuáles son los efectos específicos que tienen dichas variables sobre el desempeño laboral en general. La presente tesis muestra el nivel de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, durante el periodo comprendido de Abril a Diciembre del 2013. Se aplicaron los cuestionarios de Clima Organizacional de Sonia Palma (1999) y de Satisfacción Laboral de Price, adaptada al contexto peruano por Alarco (2010), a un total de 107 trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana en las ciudades de Iquitos y Pucallpa, contestados de forma individual y en un solo momento, bajo estricta confidencialidad de los mismos. Los resultados obtenidos evidencian que existe predominio del Nivel Medio (57.9%), por lo tanto, un adecuado clima organizacional es un factor indispensable en la institución porque influye en la satisfacción laboral; concluyendo que existe una vinculación causa efecto positiva entre el Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana, período 2013. Se pretende que la presente tesis sirva como un instrumento de referencia para las políticas de gestión y dirección dentro de esta importante entidad, y a su vez permita mejorar los procesos internos de evaluación anual de desempeño laboral de la institución, conllevando a una mejora en la producción, hacia la sociedad, del Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana dentro la Región y el país. (p.10)

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

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

### 2.1.2 Antecedentes a nivel nacional

Análisis del clima laboral de los servidores públicos en el sector central de la defensoría del pueblo. Córdoba y Tejada (2015) manifiestan:

La investigación inicia como parte de la especialización en Gestión Pública de la

Universidad Nacional Abierta y a Distancia, siendo el proyecto de grado el método para optar como especialistas de dicha universidad. Se toma como referencia el nivel central de la Defensoría del Pueblo que durante los últimos años ha tenido una vinculación de funcionarios provocada por la restructuración que se hizo en la entidad. Se establece una línea de investigación, en donde los estudiantes buscan determinar cuál ha sido el impacto de la restructuración en clima laboral en la Defensoría del Pueblo estableciendo objetivos concretos para obtener respuestas que contribuyan a mejorar la situación laboral de los servidores públicos de la entidad. Una vez analizados los resultados obtenidos se presenta un Plan de Mejoramiento como herramienta administrativa, que busca de manera integral y detallada, materializar los procedimientos, las acciones, los ajustes y las metas que los guiarán.

Cultura Organizacional en una Empresa Estatal Colombiana: Estudio de caso. Suárez y Parra (2013) afirma:

Con la presente investigación se buscó indagar la cultura organizacional de una empresa estatal colombiana. Se realizó un diseño no experimental llevando a cabo una investigación cualitativa tipo estudio de caso; como metodología de investigación se utilizó la observación no participativa y tres entrevistas semi-estructuradas. En el estudio participaron tres miembros de la organización, uno de un alto nivel jerárquico y dos de mandos medios; los participantes cuentan con más de 13 años de experiencia. Se encontró que los artefactos, valores, normas, las creencias y supuestos profundos guardan una coherencia que dan cuenta de una cultura rígida, demarcando una concepción de ser humano básicamente malo. Es por ello, que es el control el valor cardinal de la organización.

Incidencia del Clima Organizacional en el desempeño de los funcionarios de una entidad pública. Martínez y Genara, (1997) citado por Forero, Rincón y Velandia. (2008) a firma:

El estudio logro establecer el grado de incidencia del Clima Organizacional en el desempeño laboral de los funcionarios de la entidad objeto de estudio; para esto los investigadores caracterizaron la posible relación entre los factores contemplados en el desempeño laboral, tanto a nivel directivo como profesional administrativo, en términos de correlación y diferencias significativas y establecer la relación de los factores de clima organizacional con las variables de desempeño. p (12)

Medición del clima organizacional en el instituto nacional de vías. Aranguren y Novoa,

(2001) citado por Forero, Rincón y Velandia. (2008) a firman:

La investigación tuvo como objetivo realizar la medición del Clima Organizacional al personal seleccionado en el Instituto Nacional de Vías de Bogotá para conocer los factores que inciden en el rendimiento y la eficiencia del recurso humano. Como conclusión, los autores afirman que el Clima es parte del ambiente laboral sobre el que se deben aplicar las acciones de los directivos interesados en mejorar la efectividad de la empresa. Para Lograr un Clima Organizacional positivo, no es suficiente la gestión de los directivos, se requiere la participación, la disposición y el esfuerzo de todos los servidores públicos de la empresa. p (15)

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

Solórzano (2004) a firman:

En esta investigación se identificaron las percepciones compartidas de los empleados de una empresa del sector automotriz para determinar cuantitativamente cuáles son las variables que están afectando el Clima Laboral y a partir de los resultados tener bases más claras para generar cambios positivos. Los autores afirman que Los trabajadores de una empresa sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Se ha señalado que las personas tienden a buscar un empleo que represente un desafío o que sea intrínsecamente satisfactorio. Los empleados buscan la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito, quieren ser reconocidos en su valor como individuos y sentir que la empresa se preocupa por sus necesidades y problemas.

Estudio de Clima Organizacional en los puntos de servicio directos de Servientrega en

Bogotá. Gálvez (2004) citado por Forero, Rincón y Velandia. (2008), manifiesta:

La pretensión de la investigación fue realizar un estudio de Clima Organizacional y así plantear propuestas que sean atractivas para la empresa y crear planes de mejoramiento con el fin de brindar una mejor calidad en el ambiente laboral en el que se desenvuelven los colaboradores de los puntos de servicio directos de Servientrega S.A en Bogotá. Como resultado, los autores evidencian que la motivación que reciben los trabajadores es poco apropiada; de acuerdo al análisis general, los factores con más baja calificación fueron la motivación y el reconocimiento del desempeño. p (18)

El plan de mejoramiento del Clima Organizacional para la compañía Edospina S.A. en Bogotá, para el año 2005. Según Romero y Piñeros (2005), citado por Forero, Rincón y Velandia. (2008):

La pretensión de este estudio fue hacer una medición del Clima Organizacional y proponer estrategias de mejora atendiendo la solicitud y el interés que expresa la dirección de la empresa. La propuesta pretende concienciar sobre los beneficios de crear y mantener un Clima Organizacional adecuado, cambiar actitudes frente a las necesidades del personal y ser una contribución al mejoramiento continuo de las organizaciones a través del aporte de conocimiento al entorno empresarial. p (18)

**2.1.3 Antecedentes a nivel local.** Se presentan los proyectos realizados en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, sobre el estudio del clima organizacional a nivel regional, los cuales se relacionan a continuación:

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

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

alterar su entorno y los datos se recolectan en un solo momento, midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación. El instrumento utilizado fue una encuesta por medio de un cuestionario que se dirigió a todos los funcionarios, para medir factores o variables que evaluaron el clima laboral. Las variables de medición desarrolladas fueron el entorno laboral, información, comunicación, puesto de trabajo, progreso profesional, remuneración, conocimiento de la política, objetivos, misión, visión y relaciones de trabajo. Los resultados del estudio facilitan, además, la gestión para el cambio, encaminada a la mejoría en el ambiente laboral con vista a un acercamiento a la elevación de la eficiencia y la satisfacción de los trabajadores, traducido en calidad de vida.

Influencia del tipo de contratación en el clima organizacional del área administrativa de la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Coronel y Santiago (2016) afirman:

La siguiente investigación se realizó en las instalaciones de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, su principal objetivo se orientó a analizar el grado de influencia que tiene el tipo de contratación en el clima laboral en funcionarios de la institución. La metodología utilizada se basó en una investigación descriptiva con el propósito de identificar los elementos existentes para la situación de estudio. A partir de los resultados, se recopiló información sobre ocho (8) dimensiones (Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación). Igualmente, los resultados permitieron por un lado, identificar las variables que están afectando el clima organizacional, y por el otro diseñar un plan de mejoramiento para las condiciones de trabajo de todos los empleados sin tener en cuenta la modalidad de contratación, con el objetivo de fortalecer y garantizar las condiciones laborales que permitan generar un ambiente agradable.

Diseñar una estrategia para la mejora del clima organizacional en centrales eléctricas de Norte de Santander S.A ESP –Regional Ocaña. Cruz (2016) afirma:

El presente trabajo partió a través del análisis sobre el clima organizacional que presentaba Centrales Eléctricas de Norte de Santander – CENS S.A E.S.P – Regional Ocaña; con base en ello se destacaron las falencias evidentes a partir de 5 ítems de estudio propuestos. Mediante la aplicación de una encuesta se cuestionaron aspectos como adecuación del puesto de trabajo, relación con compañeros, jefes, el flujo de información entre equipos de trabajo, etc. A partir de eso se destacan los factores ausentes que llevaron a un clima organizacional inestable y con fallas considerables como la falta de comunicación, tolerancia, sentido de pertenencia, entre otros. Finalmente se sugiere una estrategia para la mejora del clima organizacional donde se proporcionó la herramienta necesaria para medir la percepción que tienen los trabajadores en cuanto al ambiente de trabajo y los cambios que se tuvieron a partir de la implementación de la estrategia para el mejoramiento. El propósito del plan fue crear una estrategia a partir de espacios de

integración entre miembros de la empresa, actividades lúdicas, jornadas educativas y mejor manejo de la comunicación con base en fortalecer aquellos puntos débiles. La estrategia y análisis tomó en cuenta a personal de planta, contratista, operativos y aprendices que hacen parte de la empresa y que en general la mayoría se mantiene ajeno a las actividades de CENS; de esta forma se generó mayor sentido de pertenencia, compañerismo y amor por el trabajo entre todos los trabajadores de CENS

#### Mejoramiento del Clima Organizacional y Favorecimiento de la Imagen Institucional

“IMDER”, a través del Diseño de una Estrategia Institucional. Espinel (2014) determina:

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

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

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

Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de mejoramiento para la empresa viva salud I.P.S de la ciudad de Ocaña. Carrascal y Navarro (2015) manifiestan:

Las aportaciones de este trabajo dan inicio a lo que constituirá un mecanismo de medición periódica del clima organizacional, formando parte del capital estructural de la IPS. Estos resultados unido al hecho que la organización incluya en su misión el mejoramiento continuo de sus recursos humanos, es un hito que pone de manifiesto la necesidad de actualización y formación de sus

estructuras de dirección, de teoría y habilidades prácticas necesarias para la dirección exitosa de los recursos humanos.

## **2.2. Marco conceptual**

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

**2.2.1 Clima organizacional.** Llamado también clima laboral o ambiente laboral, tema de suma importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido.

Brunet, (1983) citado por García e Ibarra. (2012) afirma:

Que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. p (5)

Para Chiavenato, (1992), citado por García e Ibarra. (2012), el clima organizacional constituye:

El medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales). p (6)

El clima organizacional se refiere a “las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra”. (Anzola, 2003. p 6). (Citado por García e Ibarra, 2012).

Se denomina clima organizacional “al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Seisdedos, 1996. p 6). (Citado por García e Ibarra, 2012)

“Se plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo”. (Dessler, 1979, p 6). (Citado por García e Ibarra, 2012)

Cuando hablamos de clima organizacional, se hace necesario tener en cuenta las percepciones de los trabajadores, por los tanto.

El clima organizacional es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Méndez, 2006. p 7). (Citado por García e Ibarra, 2012)

García e Ibarra (2012) afirman que:

De acuerdo anteriores definiciones, el clima organizacional se puede definir como las percepciones que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es diferente y ésta influye en su comportamiento dentro de la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra. p (7)

*2.2.1.1 Características del clima organizacional.* Bustos, (2002). (Citado por Trujillo

2009), afirma:

El comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización; de ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (p.44)

El autor plantea que los trabajadores perciben características internas y externas dentro de su ambiente de trabajo, las cuales determinan el clima organizacional, así mismo que cada individuo tiene una percepción de las características existentes, dependiendo el medio en que se desenvuelve y que en muchas ocasiones estas dependen de las actitudes de las personas, por ejemplo si se está frente a un incremento o no del salario, a los días de cierre anual y a los

procesos de reducción de personal, etc.

Manifiesta que las percepciones que tienen los trabajadores de las características del clima organizacional son diferentes en cada organización y entre una sección y otra, o cual hace que exista un sistema interdependiente altamente dinámico.

Que las características propias del concepto de clima. Brunet (2011). (Citado por Moreno 2012), afirma:

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección. (p.21)  
De igual forma, Castro, (2004). (Citado por Trujillo 2009), menciona:

Que las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, y otros.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, y otros.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). (p. 46)

*2.2.1.2 Funciones del clima organizacional.* A continuación se presenta las funciones del clima organizacional las cuales son planteadas por Steveson, (2000). (Citado por Trujillo 2009) afirma:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

personales y de grupo.

**Conflicto.** El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

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

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

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

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

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

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

### 2.2.1.3 Componentes del clima organizacional

a) **Motivación.** “El termino motivación encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades (Chiavenato, 1994, p.55). (Citado por Forero, Rincón y Zelandia, 2008)

Según Ivancevich et.al, (2006). (Citado por Forero, Rincón y Zelandia, 2008) afirma que:

La palabra motivación deriva de la palabra latina *movere*, que significa (Mover). La motivación representa aquellos procesos psicológicos que causan la estimulación, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias dirigidas a los objetivos.

Las empresas modernas son conscientes de la importancia de poseer una estructura

cualificada y con un alto grado de interés y motivación. Se entiende por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral estar motivado supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente. (p.141)

Como factores determinantes de la motivación se encuentran entre otros los que se mencionan a continuación según Chiavenato (1994). (Citado por Forero, Rincón y Zelandia, 2008):

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

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

- a) Necesidades fisiológicas: medio ambiente (aire, temperatura), alimentación.
- b) Necesidades de seguridad: protección contra el peligro.
- c) Necesidades sociales: amistad, relaciones interpersonales, pertenencia a grupos.
- d) Necesidades de estima: reconocimiento, auto respeto
- e) Necesidades de autorrealización: realización del potencial, utilización plena del talento individual.

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

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

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

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

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

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

Las organizaciones diariamente se enfrentan al problema de integrar de modo eficaz y eficiente a los empleados con su ambiente laboral. Sikula y Mckenna, (1989) (Citado por Forero, Rincón y Zelandia, 2008) afirman:

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

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

- 1) Productividad,
- 2) Calidad,
- 3) Planeación de los recursos humanos,
- 4) Moral,
- 5) Prestaciones indirectas,
- 6) salud y seguridad,
- 7) Prevención de la obsolescencia,
- 8) Desarrollo personal.

Para que se dé el proceso de capacitación se determinan dos dimensiones a saber:

- **Necesidad de capacitación.** Entendida como el análisis de los trabajadores (as) y supervisores (as) de la empresa para identificar qué tipo de conocimientos, actitudes o habilidades deben adquirir y que modificaciones debe hacer si quiere contribuir satisfactoriamente a los objetivos organizacionales.
- **Eficacia de la capacitación.** Está determinada por la satisfacción de la necesidad de la capacitación y la toma de conciencia de los trabajadores (as) y supervisores (as) frente beneficios organizacionales y personales que se logran mediante un buen desempeño de las labores en la empresa. p.(225-226)

Según Chiavenato (1994). (Citado por Forero, Rincón y Zelandia, 2008) afirma que:

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

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

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

b) **Liderazgo.** Se entiende como liderazgo el “proceso de desarrollar ideas, y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos.” (Hellriegel y Slocum, 1999, p. 171). (Citado por Forero, Rincón y Zelandia, 2008).

Según Harris (1995). (Citado por Forero, Rincón y Zelandia, 2008) manifiesta que:

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

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

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

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

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

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

**Estilos de liderazgo.** Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que superiores y compañeros acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de los mismos.

El liderazgo comprende los siguientes estilos:

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

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

**Rienda suelta:** Este estilo de líder espera que sus compañeros y/o subalternos realicen su trabajo con autoridad propia, asumiendo la responsabilidad desde su propia motivación, guía y control. Proporciona muy poco contacto y apoyo a sus compañeros y/o subalternos. Para que este estilo de liderazgo sea satisfactorio, los trabajadores deben ser altamente calificados y capaces de realizar sus labores eficazmente. (p. 195-198)

Según Kreitner y Taylor (1989) (Citado por Forero, Rincón y Zelandia, 2008) manifiesta

que:

**Teoría del Liderazgo.** Al iniciarse el siglo XX prevalecía la idea de que los líderes nacen no se hacen. Se creía que las personas que sobresalían poseían rasgos innatos que las predestinaban para ser líderes triunfantes.

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

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

1. La inteligencia
2. La dominación
3. El auto confianza
4. El nivel de energía y de actividad
5. El conocimiento pertinente a la tarea. (p. 169)

c) **Sentido de Pertenencia.** Para (Chiavenato (1994). (Citado por Forero, Rincón y Zelandia, 2008) afirma :

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

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

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

Dentro de las relaciones de intercambio se hace necesaria la identificación de los trabajadores con los objetivos y valores corporativos de la organización a la que pertenecen; esto hace que su trabajo se realice con mayor agrado y así mismo se verán los alicientes por parte de la empresa.

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

Las contribuciones hechas por los diversos grupos de trabajadores constituyen la fuente en la cual la organización se suple y se alienta de los incentivos que ofrece a los trabajadores. (p. 80-84).

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

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

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

## 2.2.2 Diagnóstico de clima organizacional

2.2.2.1 *Concepto de Diagnóstico Organizacional.* García, F. y Ibarra, V. (2012). En la investigación, Diagnostico de clima organizacional del departamento de educación de Guanajuato manifiestan:

Que el diagnostico organizacional, en el contexto actual, el ambiente externo exige a las organizaciones ser competitivas, para ello es imprescindible implantar medidas que les permitan brindar un mejor servicio y/o producto. Para que las organizaciones puedan ser competitivas deben comenzar por mejorar internamente sus procesos laborales, pues el éxito que una organización tenga a nivel interno se verá reflejado al exterior. En este orden de ideas podemos decir que para poder mejorar el ambiente organizacional es necesario como, primer paso, hacer un diagnóstico. (p.47)

El concepto de diagnóstico se “inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y

estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección; por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales”. Valdez (1998). (Citado por García y Ibarra, 2012)

En este sentido se define el diagnóstico organizacional como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica, o como un proceso de evaluación focalizado en un conjunto de variables que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. , Rodríguez (1999). (Citado por García y Ibarra, (2012)

Se define el diagnóstico organizacional como “el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora. Para mejorar algo primero debemos medirlo. El realizar un diagnóstico de clima organizacional nos permitirá conocer cómo se encuentra la organización de acuerdo a diversas dimensiones, una vez que tengamos un panorama de la situación actual podremos tomar medidas que nos permitan mejorar el ambiente en el que se desarrollan los empleados”. Hellriegel, (2004). (Citado por García y Ibarra, 2012)

#### *2.2.2.2 Ventajas y Desventajas del Diagnóstico Organizacional*

Se señala que algunas “ventajas de llevar a cabo un diagnóstico organizacional dentro de una empresa son: se estimula el trabajo en equipo, a través de este instrumento se pueden

encontrar rápidamente problemas en el ambiente de trabajo, con bajos recursos y un corto tiempo; además de generar un ambiente participativo. Por otro lado comenta que algunas organizaciones no están preparadas para un diagnóstico organizacional, puede traer problemas entre los empleados y es susceptible de manipulación”. Burke, (1988). (Citado por García y Ibarra, 2012)

### *2.2.2.3 Importancia del Diagnóstico de Clima Organizacional*

Brunet, (1987). (Citado por García y Ibarra, 2012) menciona que

El clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

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

*2.2.2.4 Principales modelos utilizados en la medición del clima organizacional.* Existen diferentes modelos para medir el clima organizacional, unos de uso general para cualquier tipo de organización, los cuales son más fáciles de conseguir y otros más elaborados, que son elaborados para una empresa en particular, motivo por el cual son más difíciles de conseguir, pero todos se enfocan en los mismos objetivos y origen.

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

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

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

De acuerdo con Méndez (2006). Citado por García (2009). “Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad acuerdo hasta completamente en desacuerdo”.

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

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

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

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

**El cuestionario de Rensis Likert. Perfil Organizacional.** Dessler (1976). ). Citado por García (2009), manifiesta que:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**2.2.5 DOFA.** “Técnica de valoración de potencialidades y riesgos organizacionales y personales, respecto a la toma de decisiones y al medio que afecta. Significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas”. (Borello, 2000)

**2.2.6 Evaluar.** “Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacio dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas”. (Téllez, 2011, p.1)

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

**2.2.8 Indicadores de gestión.** Un significado más exacto sobre indicadores de gestión es el dado por Beltrán (1998) y lo define como: “la relación entre variables cuantitativas o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas”.

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

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

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

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

**2.2.13 Trabajo en equipo.** Para nuestro trabajo daremos a conocer una serie de concepto de varios autores así:

Según Bateman, T. y Scout A. S. (2004). “El equipo de trabajo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias que se comprometen con un objetivo común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por los cuales se consideran mutuamente responsables”. (p.504)

Robbins, S. y Coulter, M. (2000). “Los equipos de trabajo son grupos formales, constituidos por individuos interdependientes que son responsables del logro de una meta. Todos los equipos de trabajo son grupos, pero sólo los grupos formales pueden ser equipos de trabajo”. (p. 383)

Koontz, H. y Heinz W. (1998) Equipo de trabajo. “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas

de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables”. (p. 446)

Reza, T. J. (2003). Citado por Batanero y Sánchez (2008) “Equipo de trabajo es un conjunto de personas altamente organizadas y orientadas hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza”.

Stoner, J. A. (1996) define a los equipos de trabajo como:

Dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí, con el propósito de alcanzar un objetivo común. En las organizaciones desde siempre, han existido dos tipos de equipos los formales y los informales, sin embargo, hoy existen equipos que tienen características de los dos.

Los equipos formales: Son creados por los gerentes, deliberadamente, con el propósito de encargarles tareas específicas que le sirven a la organización para alcanzar sus metas, entre otras características. Los equipos formales se encargan de problemas y decisiones que se presentan a menudo, algunos equipos formales pueden ser temporales, pueden recibir el nombre de equipos de proyecto.

Los equipos informales: Surgen siempre que se reúnen varias personas e interactúan con regularidad, los equipos permiten a los empleados a compartir bromas y quejas, comer juntos y tener relaciones sociales al salir del trabajo. Por consiguiente los equipos informales satisfacen la necesidad humana de amistad, apoyo y seguridad. (p. 546)

**2.2.13.1 Tipos de equipos de trabajo.** Según Stoner, J.A (1996) existen diferentes tipos de equipos de trabajo:

Los equipos funcionales están constituidos por un gerente y sus subordinados directos en un área funcional específica. Dentro de este equipo funcional, las cuestiones tales como la autoridad, la toma de decisiones, el liderazgo y las interacciones, son relativamente simples y claras. Es frecuente que los equipos funcionales participen en tareas tendientes a mejorar actividades de trabajo o resolver problemas específicos dentro de sus respectivas áreas funcionales

Un equipo autodirigido o auto administrado es un grupo formal de empleados que opera sin un gerente y es responsable de un proceso de trabajo completo o un segmento de él que provee un producto o servicio a un cliente externo o interno. El equipo de trabajo autodirigido es responsable de lograr que el trabajo se realice y también de su propia administración.

Equipo multidisciplinario es una agrupación híbrida de individuos que son expertos en distintas especialidades y se reúnen, trasponiendo las líneas departamentales, para trabajar en varias tareas organizacionales. (p. 546-547)

**2.2.13.2 Funcionamiento de los equipos de trabajo.** Robbins, C.M. (2000) afirma:

No existen reglas para la formas de equipos eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de disposiciones como las siguientes. Los miembros de un equipo deben estar convencidos del valor, el significado y urgencia del propósito del equipo. Por otra parte, se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito. Un equipo debe de contener una mezcla de habilidades tales como, funcionales o técnicas, habilidades para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto habilidades para las relaciones humanas

## **2.3 Marco legal**

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

**Artículo 2°.** Mecanismos y acciones de prevención. Los mecanismos de prevención de las conductas de acoso laboral previstos, tanto en la Ley 1010 de 2006, como en el presente Decreto, constituirán actividades tendientes a generar una conciencia colectiva de

convivencia en el clima organizacional que promueva el trabajo en condiciones dignas y justas, la armonía entre quienes comparten vida laboral y el buen ambiente al interior de las organizaciones. Estos deben proteger la intimidad, la honra, la salud mental y la libertad de todos los servidores de la Institución, de acuerdo a un procedimiento interno, confidencial, conciliatorio y efectivo de acuerdo a lo ordenado en el numeral 1° del artículo 9° de la Ley 1010 de 2006, en desarrollo de estos propósitos las principales acciones son:

1. Proponer espacios para el diálogo, círculos de participación o grupos de similar naturaleza para la evaluación periódica de vida laboral, con el fin de promover coherencia operativa y armonía funcional que faciliten y fomenten el buen trato al interior de las organizaciones.
2. Diseñar y aplicar actividades con la participación de los funcionarios, a fin de:
  - Establecer mediante la construcción conjunta, valores y hábitos que promuevan vida laboral conviviente.
  - Formular las recomendaciones constructivas a que hubiere lugar en relación con situaciones laborales que pudieren afectar el cumplimiento de tales valores y hábitos.
  - Examinar en el seno del organismo interno que asuma las funciones de Conciliación para la Resolución de Conflictos de Acoso Laboral, y conforme con el procedimiento señalado en el presente Decreto, las conductas específicas que pudieren configurar acoso laboral u otros hostigamientos en la Entidad, que afecten la dignidad de las personas, señalando las recomendaciones correspondientes.

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

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

**Nota:** En la sustitución patronal encontramos tres elementos cambio de patrono, continuidad de la empresa y continuidad del trabajador, entendemos entonces que no puede decirse que habiendo cambio de patrono y continuidad de la empresa podría no existiere continuidad del trabajador, si el contrato de trabajo continúa. La sustitución patronal en Colombia se establece con el Decreto 652 de 1935 según el artículo 27 del mismo "... se considerará como una misma empresa, la que haya conservado en sus líneas generales el

mismo giro del negocio u ocupaciones con las variaciones naturales del progreso, ensanche o disminución, aun cuando hubiere cambiado de nombre, patrono o dueño”.

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

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

**Artículo 69. Responsabilidad de los patronos.**

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

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

## Capítulo 3. Diseño metodológico

### 3.1. Tipo de investigación

Con el objeto de diseñar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la oficina local del Instituto Colombiano Agropecuario “ICA” de la ciudad de Ocaña Norte de Santander, se consideró para el trabajo, un tipo de investigación descriptiva, sobre la cual Tamayo y Tamayo (2008), afirma que:

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

Para reforzar este criterio Méndez (2003), indica que “El estudio del segundo nivel de conocimiento que identifica las características del universo de investigación, señala formas de conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables” (p.137).

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

- Se identifican las características, las formas de conducta y actitudes del universo investigado. Es decir, los elementos, componentes y situación actual del clima organizacional que inciden de forma directa e indirecta en la productividad de la

empresa, la cual se ve afectada por el nivel de satisfacción de los funcionarios y posiblemente de sus clientes.

- Define claramente que va a medir y como va a lograr la precisión en esa medición.
- Determina y relaciona los hechos o variables que componen el clima organizacional.
- Permite la aplicación de técnicas específicas de recolección de información como observación, cuestionarios, entrevistas, informes y documentos ya elaborados en otras investigaciones para la medición del problema de investigación.
- El problema de investigación y los hechos relacionados abarcan comportamientos sociales, actitudes, formas de pensar, creencias y formas de actuar de un grupo.

### **3.2. Población**

La población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados, son los nueve funcionarios que laboran en la oficina local del Instituto Colombiano Agropecuario “ICA” de la ciudad de Ocaña Norte de Santander, los cuales según dato suministrado por el Director de la oficina local, se encuentran distribuidos de la siguiente manera: uno administrativo y ocho operativos.

### **3.3. Muestra**

Para analizar el clima organizacional en la oficina local del Instituto Colombiano Agropecuario “ICA” de la ciudad de Ocaña Norte de Santander, se trabajará con la totalidad de la población (09 funcionarios) con el fin de recopilar de una manera efectiva las percepciones de

los trabajadores. Por lo tanto por lo reducido de la población, no se hace necesario la aplicación de métodos de muestreo.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información**

La técnica para la recolección de información será la encuesta, y el instrumento a utilizar para el análisis de la información es el I.M .C .O .C (Instrumento de Medición de Clima Organizacional para empresas Colombianas). Teniendo en cuenta que el objetivo y diseño de estos métodos es el de conocer la percepción que tienen los funcionarios sobre el clima organizacional de la oficina local del Instituto Colombiano Agropecuario “ICA” de la ciudad de Ocaña Norte de Santander, mediante la evaluación de las variables Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de decisiones, Relaciones interpersonales, Motivación y Control, que permitirán hacer un mejor análisis de los resultados y serán la base para el diseño de las estrategias de mejora.

**Fuentes primarias.** Para la recolección de datos se aplicará la encuesta debidamente orientada, con la cual se obtendrá información para el adecuado desarrollo del estudio dando paso a la planeación y ejecución de las acciones, dicha encuesta se realizara a través del I.M.O.C.O.C. (Instrumento de Medición de Clima Organizacional para empresas Colombianas)

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

### 3.5 Procesamiento y análisis de la información

En el presente trabajo de investigación se aplica el Instrumento de Medición de Clima Organizacional para empresas Colombianas (I. M. C. O. C), dirigido a los nueve funcionarios de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña. Dicho instrumento se aplica a través de una encuesta cuyo cuestionario tiene como objetivo conocer la percepción que tienen los funcionarios sobre el clima organizacional.

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

- **Conocimiento:** que tiene el trabajador sobre la razón de ser y los fines hacia los cuales se orienta la empresa, esto gracias a la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia a la empresa.
- **Cooperación:** Procesos asociativos entre los miembros de la empresa, siempre cuando estén en el ejercicio de su función, permitiendo el cumplimiento de los objetivos.
- **Liderazgo:** Personal en la organización que ejerce su acción con el uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa define como forma o estilo de dirección.
- **Toma de Decisiones:** Subproceso de la función de dirección, relacionado con el estilo de dirección que ejerza el líder en la organización.
- **Relaciones Interpersonales:** Interacción y desarrollo de relaciones sociales, de manera asociativa.
- **Motivación:** Ejercida por personas que desempeñan funciones de dirección, basados en el tipo de liderazgo.
- **Control:** Identifica si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos corporativos (periodicidad) con que se realiza una función.

El cuestionario está conformado por cuarenta y tres (43) preguntas, definiendo los siguientes criterios de respuesta:

E (excelente)	P (poco)	F (frecuente)
B (bueno)	N (nada)	A (a menudo)
A (aceptable)	I (indiferente)	I (indiferente)
R (regular)	M (mucho)	CS (casi nunca)
M (malo)	S (suficiente)	N (nunca).

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

## **Capítulo 4. Resultados**

Este capítulo corresponde a la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la oficina local del Instituto Colombiano Agropecuario “ICA” de la ciudad de Ocaña, la cual se da con base en los resultados de la encuesta aplicada a los 09 funcionarios que laboran en las diferentes dependencias de dicha empresa.

### **4.1 Analizar las percepciones de los funcionarios y los aspectos de motivación laboral en el clima organizacional a fin de desarrollar un diagnóstico situacional.**

#### **4.1.1 Definición de variables.**

Uno de los objetivos de esta encuesta es el de conocer la percepción que tienen los funcionarios sobre el clima organizacional de la oficina local del Instituto Colombiano Agropecuario “ICA” de la ciudad de Ocaña, a través del análisis de siete (07) variables, que permiten identificar los diferentes aspectos del clima organizacional y que servirán de base para el diseño de las estrategias de mejora, los cuales son: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de decisiones, Relaciones interpersonales, Motivación y Control.

La encuesta está conformada por 43 ítems, que permiten medir las siete (07) variables que conforman el clima organizacional, mediante la aplicación de la escala de Likert, se calificara el resultado, asignándole a cada opción de respuesta un valor de tipo numérico, en una escala de 1 a 5, en la cual 5 es el punto máximo y 1 el punto mínimo:

### *Calificación dada a las opciones de respuesta*

E (excelente) = 5	M (mucho)= 5	F (frecuente)= 5
B (bueno) = 4	S (suficiente) = 4	A (a menudo)= 4
A (aceptable)= 3	I (indiferente)= 3	I (indiferente)= 3
R (regular)= 2	P (poco)= 2	CS (casi nunca)= 2
M (malo)= 1	N (nada)= 1	N (nunca)= 1

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

### **Objetivos**

1. Calificación acerca del conocimiento de los objetivos de la empresa
2. Cantidad de información sobre los objetivos y políticas de la empresa
3. Intensidad para satisfacer necesidades
4. Relación con compañeros de trabajo
5. Libertad para ejecutar su trabajo
6. Información recibida sobre obligaciones y labores al ingresar

### **Cooperación**

7. Ayuda y colaboración entre trabajadores
8. Ayuda y colaboración con sus compañeros
9. Forma como se vincula con grupos de trabajo
10. Petición de ayuda por parte de sus compañeros
11. Participación en la solución de problemas de su sección
12. Planteamiento de inquietudes y problemas a sus compañeros
13. Relación con sus compañeros de trabajo
14. Solución de problemas con compañeros y/o superiores

### **Liderazgo**

15. Planteamiento de problemas al jefe
16. Justicia del jefe al tomar decisiones
17. El jefe tiene la razón para ser obedecido
18. Ayuda del jefe para hacer mejor el trabajo
19. Comenta los problemas a sus superiores
20. El trato y la relación con su jefe
21. Confianza entre jefes y trabajadores de la empresa
22. Comenta a su jefe resultados y como ejecuta su trabajo

**Toma de Decisiones**

23. Toma decisiones sin consultar a su jefe
24. Asumir nuevas responsabilidades en su trabajo
25. Toma decisiones en la empresa y en su trabajo
26. Tener en cuenta la situación personal del trabajador
27. Conocimiento de los problemas por parte de los directivos

**Relaciones Interpersonales**

28. Diversión con compañeros de su sección o de otra
29. Organización de paseos y otras actividades de diversión
30. Forma de participación en las actividades de la empresa
31. Participación en actividades deportivas

**Motivación**

32. Sentimiento con el trabajo que le corresponde hacer
33. Sentimiento con el salario que recibe
34. Sentimiento por estar trabajando en la empresa
35. Calificación del cumplimiento del trabajo
36. Recibe recompensa cuando realiza una labor bien hecha
37. Importancia de estar trabajando en la institución
38. Conoce los resultados de la revisión de su trabajo

**Control**

39. Su jefe controla su trabajo
40. Frecuencia con la que revisa el trabajo
41. Sentimiento por la forma como su jefe controla su trabajo
42. Es adecuado el control de su jefe
43. Forma en que debe ser la forma de control

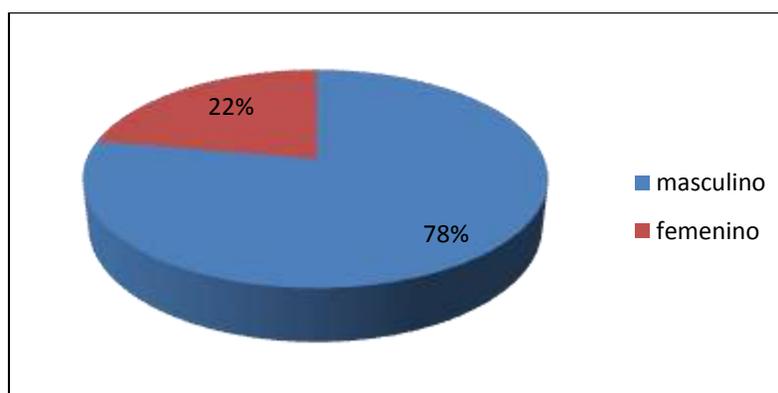
#### 4.1.2 Aspectos sociales.

**Tabla 1**

*Número de hombres y mujeres que laboran en la oficina local ICA Ocaña*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	7	78%
Femenino	2	22%
Total	9	100%

**Nota.** La presente tabla muestra que del total de los 09 empleados, el 78% pertenecen al sexo masculino y el 22% al sexo femenino. Fuente. Encuesta aplicada a los 9 funcionarios de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña



**Figura 1.** Número de hombres y mujeres que laboran en la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña

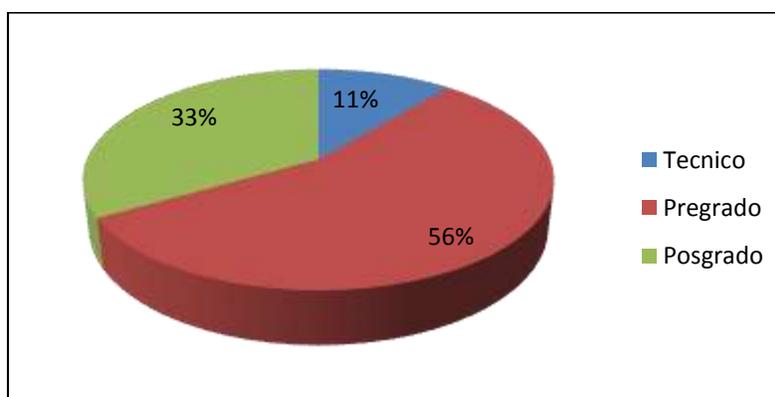
**Tabla 2**

*Estudios realizados de las personas que laboran en la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	1	11%
Pregrado	5	56%
Posgrado	3	33%
Total	9	100%

**Nota.** La presente tabla muestra el nivel educativo que poseen los funcionarios de la oficina local ICA. Fuente. Encuesta aplicada a los 9 funcionarios de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña

En cuanto a este ítem el estudio refleja que 56% de los encuestados tienen un nivel de formación en estudios de pregrado, el 33% en posgrado y el 11% han realizado estudios técnicos, lo nos indica que el nivel educativo que tienen los funcionarios hará que se genere una mejor aprehensión de los objetivos y los beneficios a los que pueden acceder con la propuesta.



**Figura 2.** Estudios realizados de las personas que laboran en la oficina local ICA de Ocaña

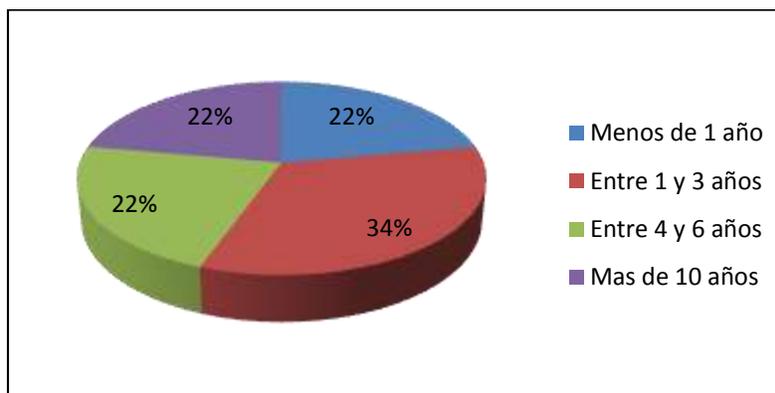
**Tabla 3**

*Rango de antigüedad de las personas que laboran en la oficina local del ICA de Ocaña*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	2	22%
Entre 1 y 3 años	3	34%
Entre 4 y 6 años	2	22%
Más de 10 años	2	22%
Total	9	100%

**Nota.** La presente tabla muestra el rango de antigüedad que poseen los funcionarios de la oficina local ICA. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local ICA en la ciudad de Ocaña.

Del total de la población encuestada el 34% han trabajado en la oficina local ICA de Ocaña de 1 a 3 años, el 22% menos de 1 año, el 22% prestan sus servicios entre 3 y 4 años y el 22% tienen un tiempo de vinculación más de 10 años.



**Figura 3.** Rango de antigüedad de las *personas* que laboran en la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña.

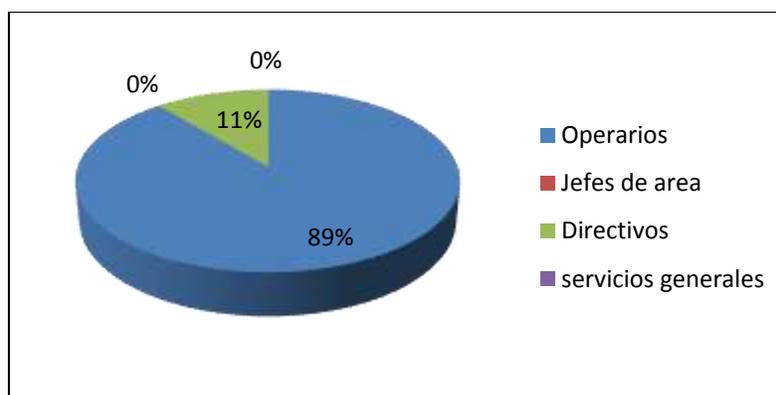
**Tabla 4**

*Categoría en que se encuentran las personas que laboran en la oficina local ICA*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Operarios	8	89%
Servicios generales	0	0%
Jefe área	0	0%
Directivos	1	11%
Total	9	100%

**Nota.** La presente tabla muestra la categoría en el que se encuentran los funcionarios de la oficina local ICA. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local ICA en la ciudad de Ocaña.

Del total de 09 encuestados el 89% manifiestan que desarrollan sus actividades en el área operativa y el 11% en la parte directiva.



**Figura 4.** Categoría en que se encuentran las personas que laboran en la ICA

### 4.1.3 Percepción Objetivos.

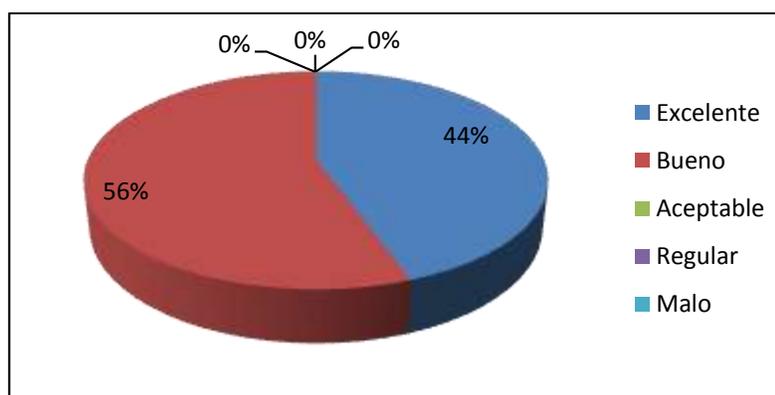
**Tabla 5**

*Calificación acerca del conocimiento de los objetivos de la empresa*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	4	44%
Bueno	5	56%
Aceptable	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la opinión acerca del conocimiento que tienen los trabajadores respecto los objetivos de la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña.

Del total encuestado el 56%, manifiestan tener un conocimiento bueno de los objetivos de la institución y en una mejor proporción ósea el 44% indican tener un conocimiento excelente de los objetivos institucionales.



**Figura 5.** Calificación acerca del conocimiento de los objetivos de la empresa

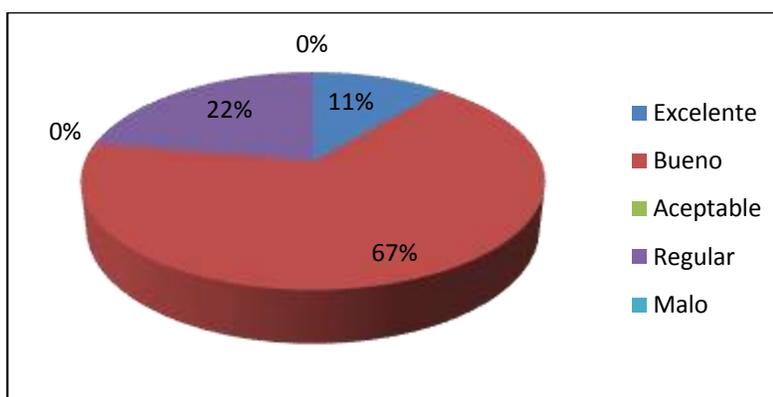
**Tabla 6**

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

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	1	11%
Bueno	6	67%
Aceptable	0	0%
Regular	2	22%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Nota.** La tabla muestra la calificación que los trabajadores dan a la cantidad de información que reciben al momento de ingresar a la institución. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña.

Se puede observar que el 67% califican en el grado de bueno la información que reciben de la institución al momento de su ingreso, el 22% la califican la cantidad de información en el grado de regular y el 11% en grado de excelente la información que se les suministro a su ingreso a la institución. Por lo que se demuestra que la inducción se realiza de manera adecuada, para el cumplimiento de las funciones.



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

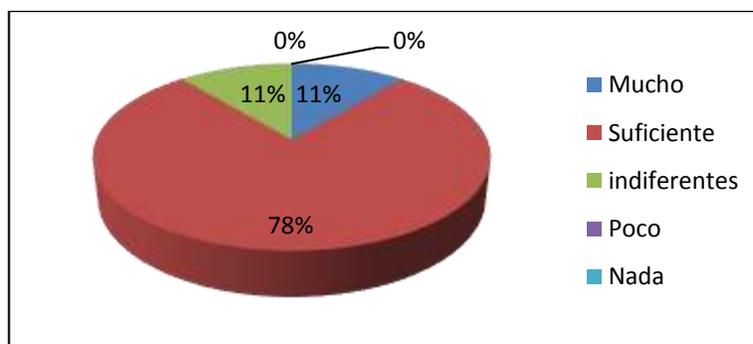
**Tabla 7**

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

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	1	11%
Suficiente	7	78%
Indiferente	1	11%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra cual es el grado de intensidad de satisfacción de las necesidades personales, en contraprestación al cumplimiento de los objetivos institucionales de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña

Se observa que el 78% de los encuestados consideran que se satisfacen suficientemente las necesidades personales y laborales, como contraprestación al cumplimiento de los objetivos institucionales, el 11% califican en el grado de mucho la satisfacción de sus necesidades personales y laborales y el 11% restante le es indiferente si el cumplimiento de los objetivos institucionales satisfacen o no sus necesidades.



**Figura 7.** Intensidad para satisfacer necesidades económicas, de estabilidad laboral, ascensos y aprendizaje

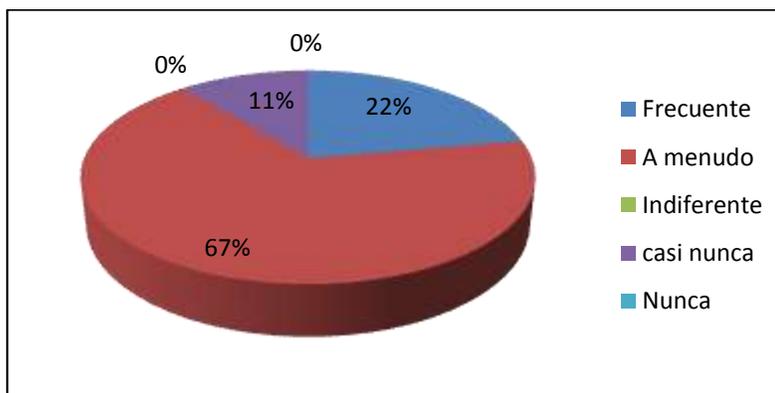
**Tabla 8**

*Frecuencia con la que se relaciona con compañeros de trabajo*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Frecuente	2	22%
A menudo	6	67%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	1	11%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Nota.** La tabla muestra la frecuencia con la que se relaciona con compañeros de trabajo, fuera del horario laboral en la oficina local del ICA de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña.

Del total de los encuestados se observa que el 67% manifiestan relacionarse a menudo con los compañeros fuera del horario laboral, el 22% indica que se relacionan de manera frecuente y el 11% casi nunca se relacionan con los compañeros de trabajo.



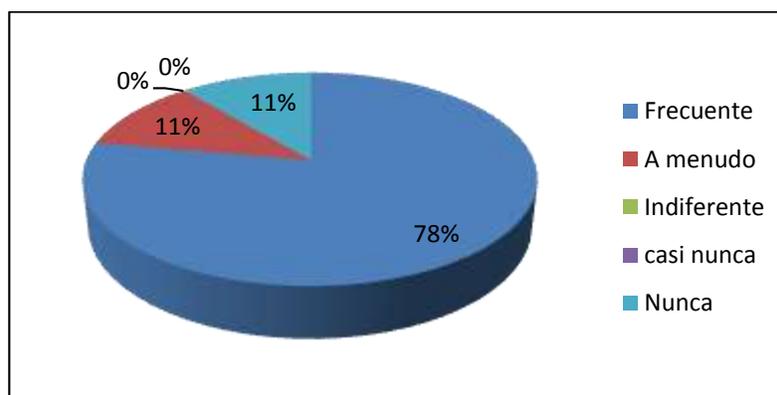
**Figura 8.** Frecuencia con la que se relaciona con compañeros de trabajo

**Tabla 9***Libertad para ejecutar su trabajo*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Frecuente	7	78%
A menudo	1	11%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	11%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la libertad que tienen los trabajadores de la oficina local ICA, para ejecutar su trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local del ICA de Ocaña.

El 78% de los encuestados manifiestan que frecuentemente tiene libertad para realizar su labor, el 11% consideran que a menudo tiene la libertad para realizar su trabajo y el 11% restante manifiesta que nunca tienen libertad para hacer su trabajo.

**Figura 9.** Libertad para ejecutar su trabajo

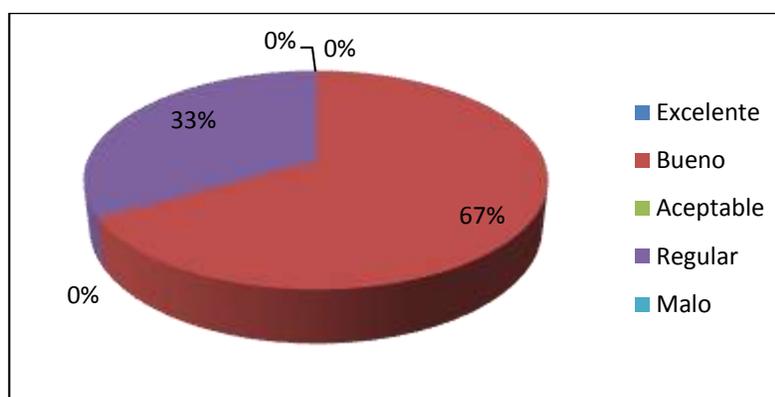
**Tabla 10**

*Cantidad de Información recibida sobre obligaciones y labores al ingresar*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	0	0%
Bueno	6	67%
Aceptable	0	0%
Regular	3	33%
Malo	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la cantidad de información que se recibe sobre obligaciones y labores al ingresar a la oficina local del ICA de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local del ICA, en la ciudad de Ocaña.

Se observa que el 67% de los encuestados consideran la cantidad de información que reciben al ingresar es de buena, así mismo el 33% consideran que la cantidad de información que reciben es regular para la realización del trabajo en la oficina local ICA de Ocaña.



**Figura 10.** Cantidad de Información recibida sobre obligaciones y labores al ingresar

#### 4.1.4 Percepción Cooperación

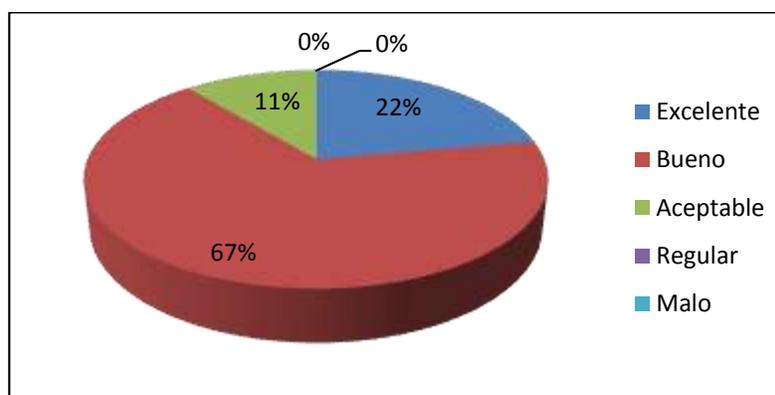
**Tabla 11**

*Calificación de ayuda y colaboración que existe entre trabajadores*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	22%
Bueno	6	67%
Aceptable	1	11%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra el grado de calificación a la ayuda y colaboración que existe entre trabajadores en la oficina local ICA de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local ICA de Ocaña.

La mayoría de los encuestados el 67% califican en el grado de buena la ayuda y colaboración que existe entre los trabajadores de las diferentes áreas de la institución, el 22% la califican en el grado de excelente y un 11% en el grado de aceptable.



**Figura 11.** Calificación de ayuda y colaboración que existe entre trabajadores

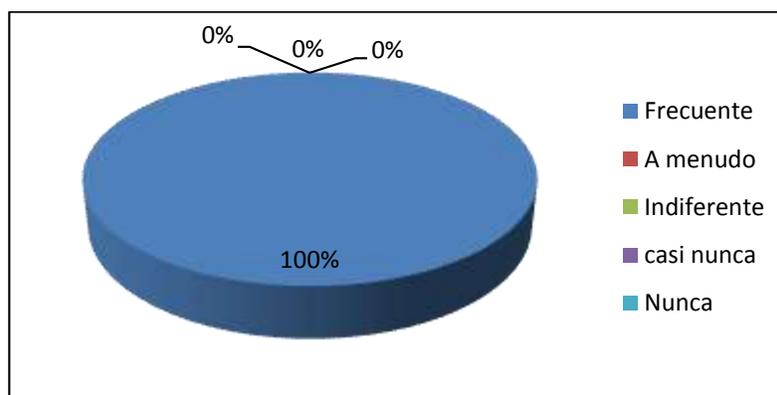
**Tabla 12**

*Frecuencia con que ayuda y colabora con sus compañeros*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Frecuente	9	100%
A menudo	0	0%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la frecuencia con que ayuda y colabora con sus compañeros en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta 09 funcionarios de la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña.

La totalidad de encuestados manifiestan que frecuentemente están prestos a ayudar a sus compañeros de trabajo, observándose que existe un buen equipo de trabajo.



**Figura 12.** Frecuencia con que ayuda y colabora con sus compañeros

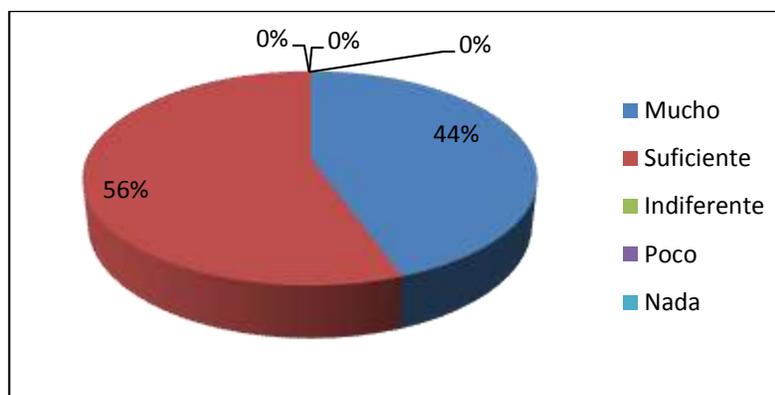
**Tabla 13**

*Forma como se vincula con grupos de trabajo*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Mucho	4	44%
Suficiente	5	56%
Indiferente	0	0%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Nota.** La tabla muestra la forma como se vincula con grupos de trabajo en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña

Según datos observados en la tabla, el 56% de los encuestados manifiestan que tienen suficiente disposición para vincularse a los grupos de trabajo existentes en la oficina local y el 44% consideran que tienen mucha disposición para vincularse a estos grupos.



**Figura 13.** Forma como se vincula con grupos de trabajo

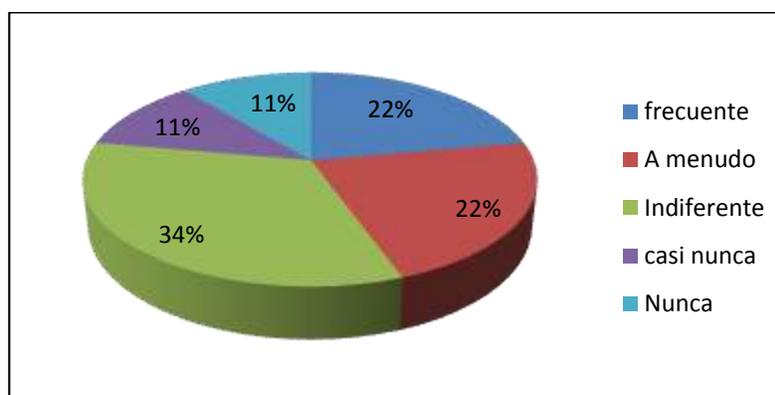
**Tabla 14**

*Frecuencia de petición de ayuda por parte de sus compañeros para hacer el trabajo*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Frecuente	2	22%
A menudo	2	22%
Indiferente	3	34%
Casi nunca	1	11%
Nunca	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Nota.** La tabla muestra la frecuencia de petición de ayuda por parte de sus compañeros para hacer el trabajo, en la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña.

En este sentido es evidente que el 34% de los encuestados manifiestan ser indiferentes a determinar con qué frecuencia se realiza la petición de ayuda por parte de los compañeros de trabajo, un 44% consideran que la frecuencia de petición y ayuda es muy frecuente y a menudo que se da, así mismo el 22% indican que casi nunca y nunca existe petición de ayuda por parte de sus compañeros de trabajo.



**Figura 14.** Frecuencia de petición de ayuda por parte de sus compañeros para hacer el trabajo

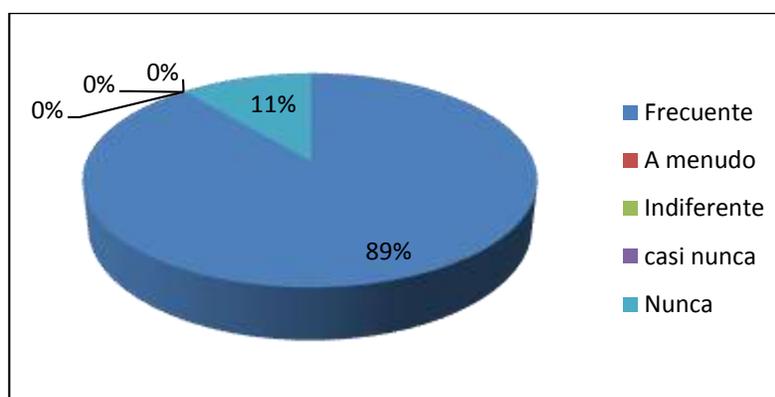
**Tabla 15**

*Participación en la solución de problemas de su sección*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Frecuente	8	89%
A menudo	0	0%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Nota.** La tabla muestra la participación que existe en la solución de problemas de su sección en la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña.

Según datos observados en la tabla, el 89% de los encuestados responden que frecuentemente participan en la solución de los problemas de su área de trabajo y el 11% manifiestan que nunca participan en la solución de los problemas.



**Figura 15.** Participación en la solución de problemas de su sección

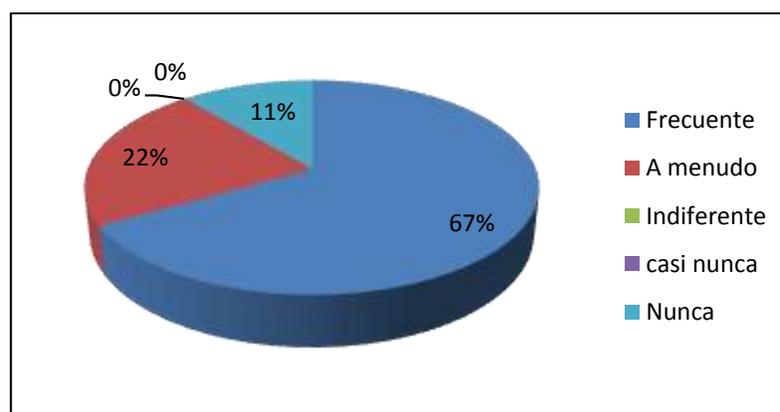
**Tabla 16**

*Planteamiento de inquietudes y problemas a sus compañeros*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Frecuente	6	67%
A menudo	2	22%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Nota.** La tabla muestra el planteamiento de inquietudes y problemas que hace cada trabajador a sus compañeros en la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña.

El 67% de los encuestados responden que frecuentemente hacen el planteamiento de las inquietudes y problemas a sus demás compañeros, el 22% manifiestan que a menudo hacen este tipo de planteamientos y en un 11% consideran que nunca hacen planteamiento de sus inquietudes y problemas.



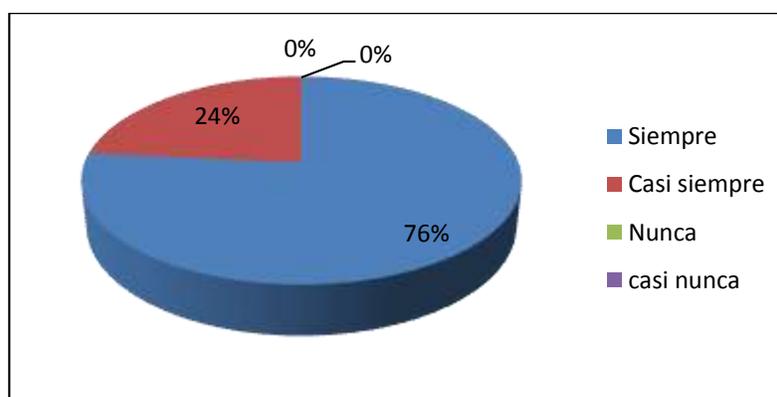
**Figura 16.** Planteamiento de inquietudes y problemas a sus compañeros

**Tabla 17***Relación con sus compañeros de trabajo*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	6	67%
Bueno	3	33%
Aceptable	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Nota.** La tabla muestra la relación que existe con sus compañeros de trabajo, en la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña.

A partir de los datos arrojados el 67% de los encuestados responden que existe una excelente relación con sus compañeros de trabajo y el 33% manifiestan que la relación con sus compañeros de trabajo es buena.

**Figura 17.** Relación con sus compañeros de trabajo

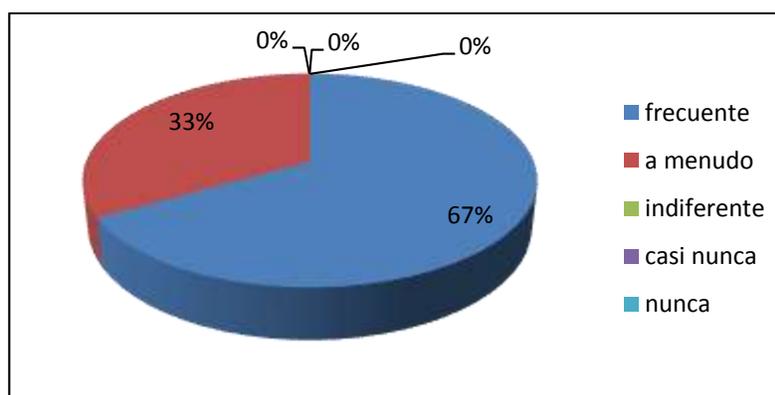
**Tabla 18**

*Solución de problemas con compañeros y/o superiores*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Frecuente	6	67%
A menudo	3	33%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Nota.** La tabla muestra el grado de solución de problemas que existe entre los compañeros y/o superiores en la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña.

De acuerdo a lo anterior el 67% de los encuestados manifiestan que frecuentemente dan solución a los problemas que existen con los compañeros de trabajo y/o superiores y el 33% indican que los problemas a menudo son solucionados con los compañeros de trabajo y/o superiores.



**Figura 18.** Solución de problemas con compañeros y/o superiores

### 4.1.5 Percepción de liderazgo

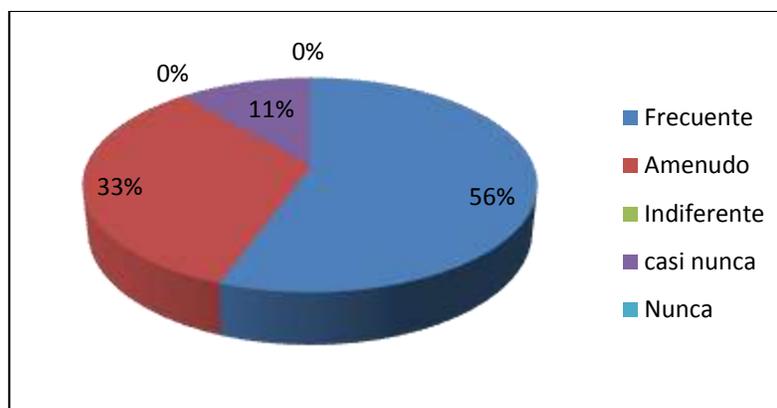
**Tabla 19**

*Planteamiento de problemas al jefe*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Frecuente	5	56%
A menudo	3	33%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	1	11%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra planteamiento que se hace a los problemas al jefe, cuando el trabajador no puede solucionarlos en la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña.

La tabla muestra que el 56% de los encuestados manifiestan que frecuentemente acuden a sus jefes cuando no pueden dar la solución a los problemas que se presentan, el 33% consideran a menudo plantean los problemas a sus jefes y el 11% nunca plantean los problemas a sus jefe inmediato.



**Figura 19.** Planteamiento de problemas al jefe

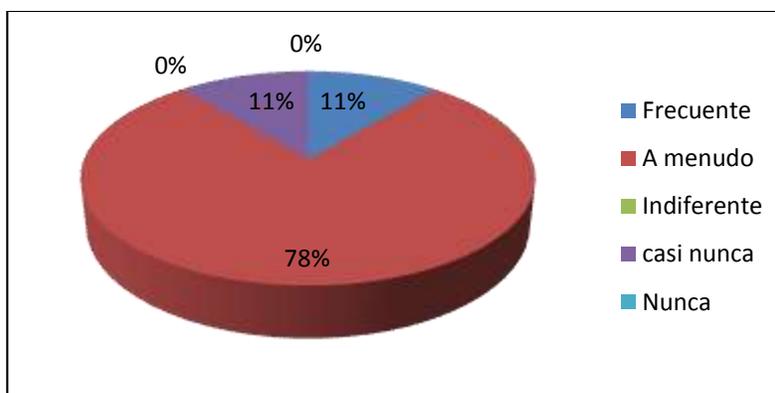
**Tabla 20**

*Justicia del jefe al tomar decisiones*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Frecuente	1	11%
A menudo	7	78%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	1	11%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra el grado de justicia que tiene el jefe cuando toma decisiones en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña

Según la encuesta se determina que el 78% manifiestan que a menudo existe justicia cuando el jefe toma alguna decisión en el trabajo, el 11% consideran que frecuentemente hay justicia en las decisiones tomadas por el jefe y el 11% indican que casi nunca existe justicia en la toma de decisiones.



**Figura 20.** Justicia del jefe al tomar decisiones

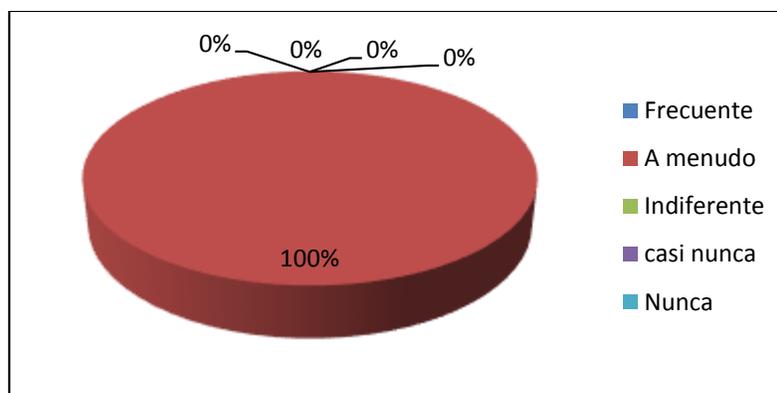
**Tabla 21**

*El jefe tiene la razón para ser obedecido*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	0	00%
A menudo	9	100%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la razón para ser obedecido cuando el jefe toma decisiones en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña.

Según los anteriores datos el 100% de los encuestados manifiestan que a menudo el jefe tiene la razón para ser obedecido.



**Figura 21.** El jefe tiene la razón para ser obedecido

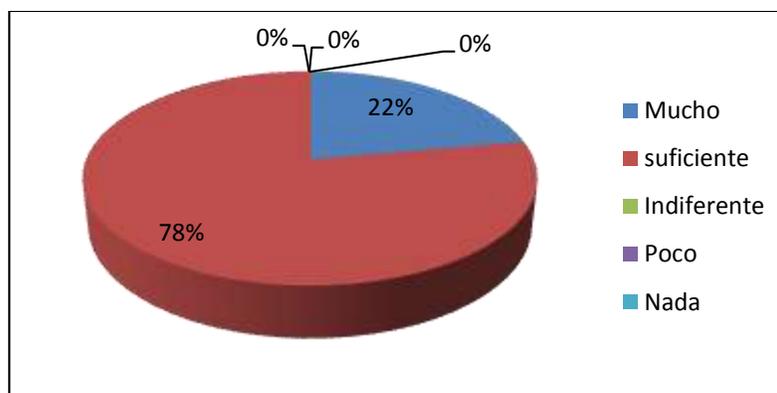
**Tabla 22**

*Ayuda del jefe para hacer mejor el trabajo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	2	22%
Suficiente	7	78%
Indiferente	0	0%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la ayuda del jefe para hacer mejor el trabajo con los compañeros de trabajo en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña

Teniendo en cuenta los datos anteriores datos el 78% manifiestan que la ayuda del jefe es suficiente para hacer el trabajo y el 22% consideran que existe mucha ayuda de parte del jefe para el cumplimiento de sus funciones.



**Figura 22.** Ayuda del jefe para hacer mejor el trabajo

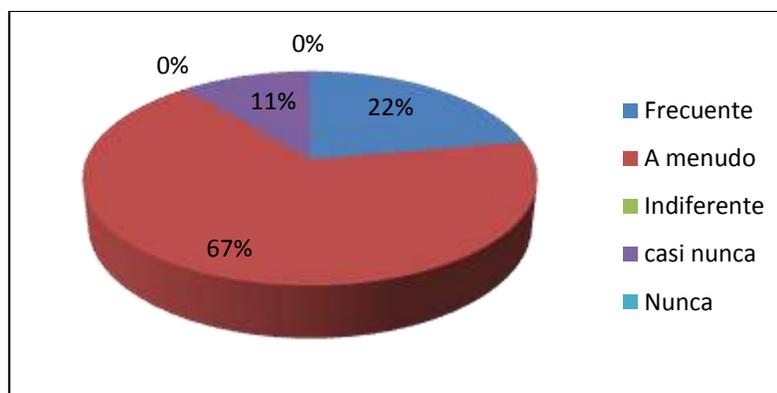
**Tabla 23**

*Comenta los problemas relacionados con su trabajo a sus superiores*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	5	56%
A menudo	2	22%
Indiferente	1	11%
Casi nunca	1	11%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra si existe comunicación de los problemas relacionados con su trabajo y sus superiores en la en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña

El 56% de las personas encuestadas expresan que frecuentemente se comentan los problemas laborales con el jefe, el 22% manifiesta que a menudo se comentan los problemas laborales con el jefe, el 11% indican que le es indiferente si se comunican o no los problemas con sus jefes y el otro 11% comunican que nunca comunican los problemas laborales a sus jefes.



**Figura 23.** Comenta los problemas relacionados con su trabajo a sus superiores

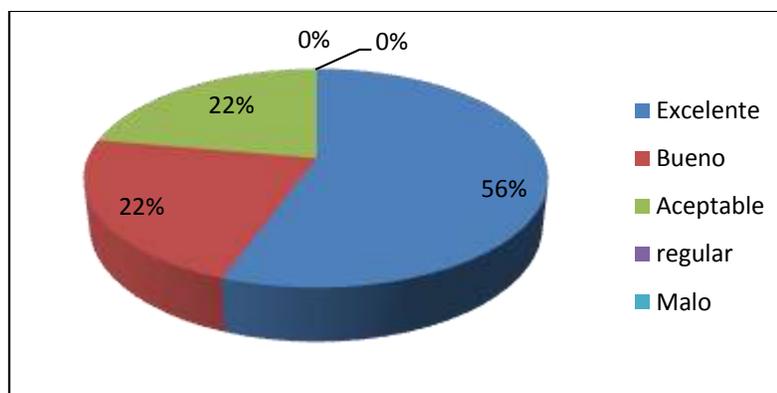
**Tabla 24**

*Como considera el trato y la relación con su jefe*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	56%
Buena	2	22%
Aceptable	2	22%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la relación y trato que existe con el jefe en la oficina local del ICA en la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local del ICA en la ciudad de Ocaña.

Según los datos arrojados en la encuesta el 56% responden que la existe un excelente trato y relación con el jefe, el 22% la califican en el grado de Buena y 22% restante la califican el en grado de Aceptable.



**Figura 24.** Como considera el trato y la relación con su jefe

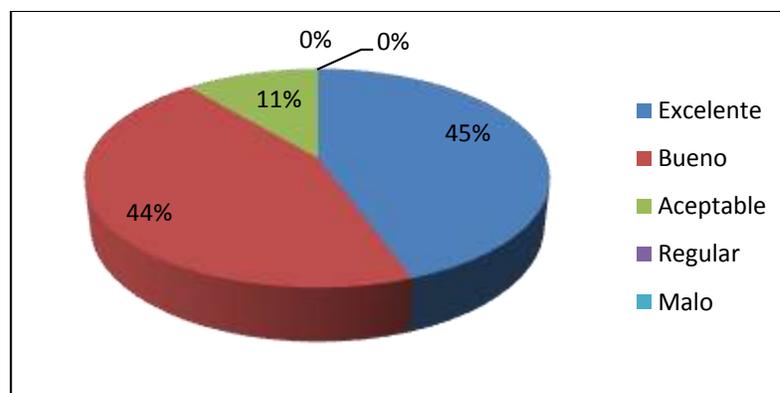
**Tabla 25**

*Confianza entre jefes y trabajadores de la empresa*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	45%
Bueno	4	44%
Aceptable	1	11%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra el grado de confianza que existe entre jefes y trabajadores en la oficina local del ICA en la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local del ICA en la ciudad de Ocaña.

El 45% de los trabajadores califican la confianza existente entre jefe y subalterno en excelente, el 44% en el grado de bueno y el 11% en el grado de aceptable.



**Figura 25.** Confianza entre jefes y trabajadores de la empresa

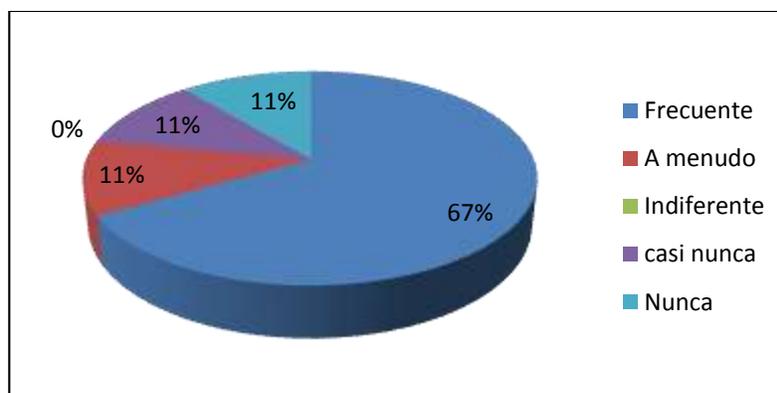
**Tabla 26**

*Comenta a su jefe resultados y como ejecuta su trabajo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	6	67%
A menudo	1	11%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	1	11%
Nunca	1	11%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la frecuencia con que se comenta a su jefe resultados y como ejecuta su trabajo, en la oficina local del ICA de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA en la ciudad de Ocaña

La información que ofrece la tabla nos indica que el 67% de los trabajadores consideran que frecuentemente comentan con su jefe los resultados y la manera de ejecución de las labores, el 11% consideran que es a menudo que se realizan este tipo de comentarios y el 11% restante nunca hacen este tipo de comentarios.



**Figura 26.** Comenta a su jefe resultados y como ejecuta su trabajo

#### 4.1.6 Percepción toma de decisiones

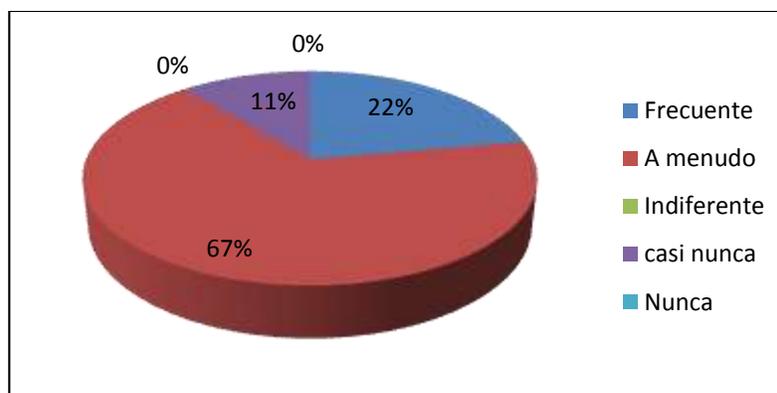
**Tabla 27**

*Toma decisiones sin consultar a su jefe*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	2	22%
A menudo	6	67%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	1	11%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la frecuencia con la que se toman las decisiones sin consultar la opinión del jefe en la oficina local del ICA en la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios de la oficina local del ICA en la ciudad de Ocaña

Se observa que el 67% a menudo toman decisiones sin consultar a su jefe, muchas veces el procedimiento establecido, el 22% manifiesta que frecuentemente toma decisiones sin consultar al jefe y el 11% manifiestan que casi nunca toman decisiones por su cuenta.



**Figura 27.** Toma decisiones sin consultar a su jefe

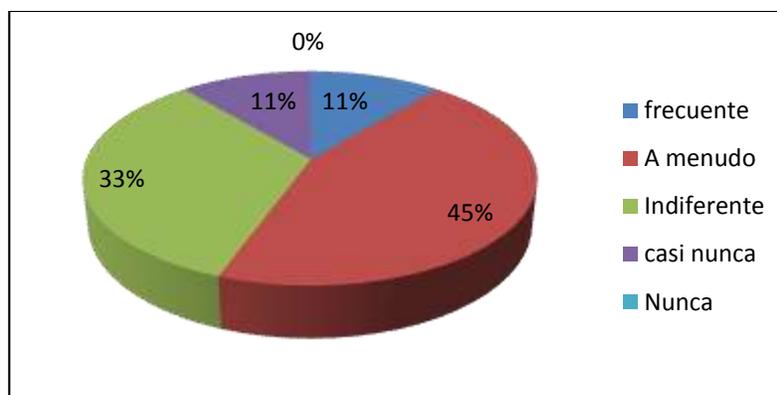
**Tabla 28**

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

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	1	11%
A menudo	4	45%
Indiferente	3	33%
Casi nunca	1	11%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la frecuencia con la que le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, en la oficina local del ICA en la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA en la ciudad de Ocaña.

Los datos anteriores determinan que el 45% de los trabajadores consideran que a menudo les gustaría asumir nuevas responsabilidades, porque consideran ser personas idóneas para asumir cualquier responsabilidad, el 33% le es indiferente si asume o no nuevas responsabilidades, el 11% considera que estaría dispuesto a enfrentar nuevas responsabilidades y el otro 11% casi nunca le gustaría afrontar nuevas responsabilidades.



**Figura 28.** Frecuencia con la que le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo

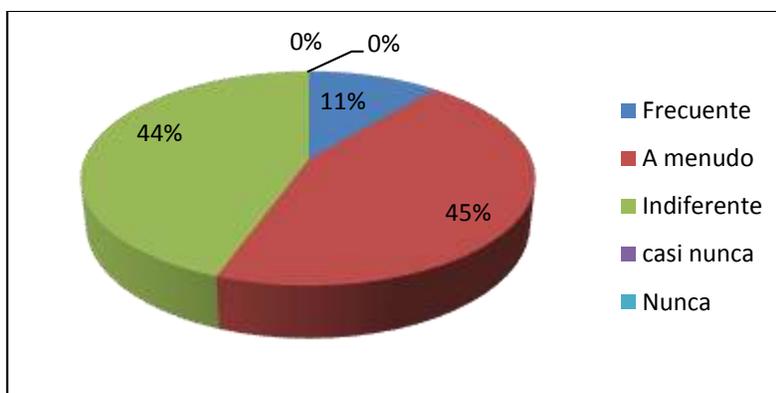
**Tabla 29**

*Participación en la toma decisiones en la empresa y en especial en su trabajo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	1	11%
A menudo	4	45%
Indiferente	4	44%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la participación que existe en la toma de decisiones en la empresa y en especial en su trabajo en la oficina local del ICA en la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA en la ciudad de Ocaña.

Se observa que el 45% de los encuestados consideran que a menudo participan en la toma de decisiones para la realización de su trabajo, el 44% considera que le es indiferente si los tienen en cuenta o no en la toma de decisiones y el 11% manifiesta que frecuentemente participan en la toma de decisiones.



**Figura 29.** Participación en la toma decisiones en la empresa y en especial en su trabajo

**Tabla 30**

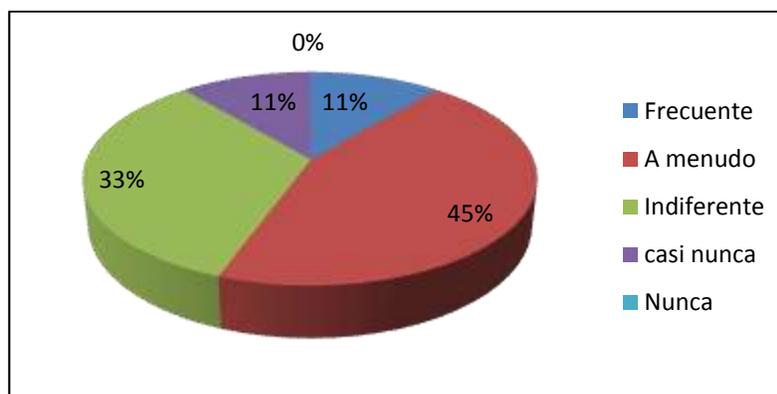
*Las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar decisiones*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Frecuente	1	11%
A menudo	4	45%
Indiferente	3	33%
Casi nunca	1	11%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la frecuencia con que las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar decisiones en la oficina local del ICA en la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA en la ciudad de Ocaña.

Lo que indica que el 45% de los encuestados manifiestan que a menudo las directivas al tomar decisiones tienen en cuenta la situación personal, el 33% considera que son indiferentes con respecto a que las directivas tienen en cuenta o no sus condiciones personales para la toma de las decisiones, el 11% considera que las directivas al tomar las decisiones frecuentemente

tienen en cuenta las circunstancias de los trabajadores y el 11% restante indican que casi nunca son tenidos en cuenta para la toma de las decisiones.



**Figura 30.** Las directivas tienen cuenta su situación personal al tomar decisiones

**Tabla 31**

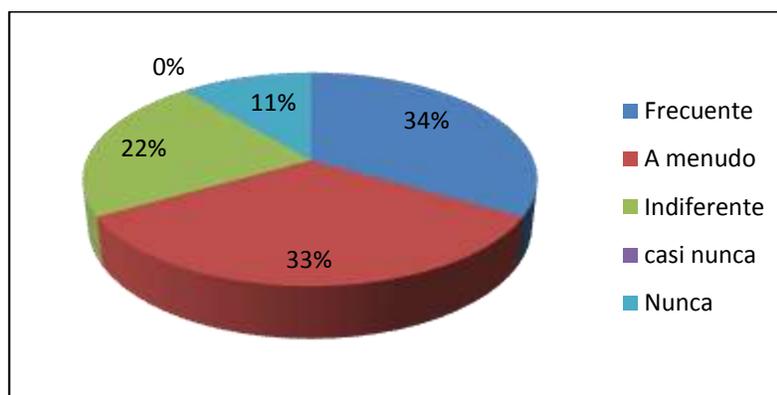
*Conocimiento de los problemas de su sección por parte de los directivos*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	3	34%
A menudo	3	33%
Indiferente	2	22%
Casi nunca	0	0%
Nunca	1	11%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra el conocimiento de los problemas de su sección por parte de los directivos en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña

Se observa que el 34% de los trabajadores encuestados consideran que frecuentemente los directivos conocen los problemas que existen en el área, el 33% manifiestan que a menudo

los directivos tienen conocimiento de los problemas de las secciones de trabajo, el 22% considera que a las directivas le es indiferente si conocen o no los problemas existentes y el 11% dicen que nunca las directivas tienen el conocimiento de la problemática que existe en la oficina local.



**Figura 31** Conocimiento de los problemas de su sección por parte de los directivos

#### 4.1.7 Percepción de relaciones interpersonales

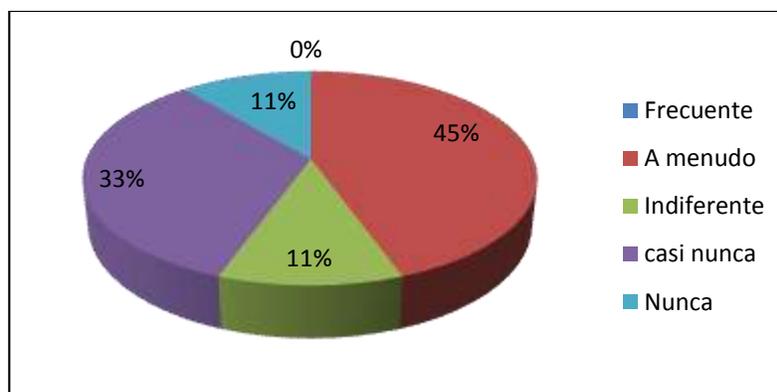
**Tabla 32**

*Frecuencia de diversión con compañeros de su sección o de otra área de la institución*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	0	0%
A menudo	4	45%
Indiferente	1	11%
Casi nunca	3	33%
Nunca	1	11%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra con que frecuencia se divierten con los compañeros de su sección o de otra área de la institución en directivos en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña.

.El 45% de los encuestados responden que a menudo se están divirtiendo con los compañeros de trabajo, el 33% dicen que casi nunca se divierten con sus compañeros de trabajo, el 11% le es indiferente y el 11% restante de encuestados consideran que nunca existe espacios de diversión con los compañeros de trabajo.



**Figura 32.** Frecuencia se divierte con compañeros de su sección o de otra área de la institución

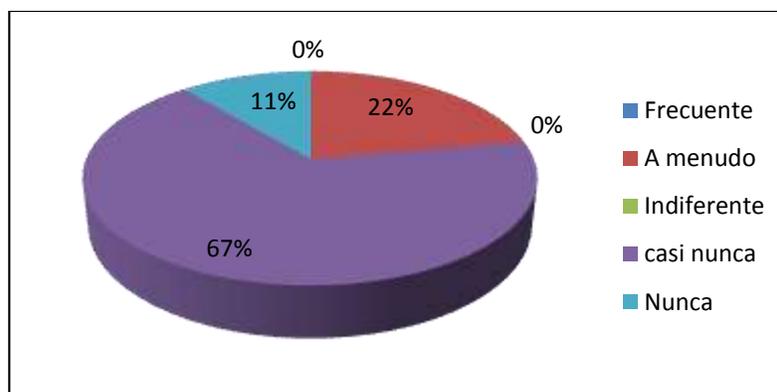
**Tabla 33**

*Frecuencia con la que se organiza paseos y otras actividades de diversión en la institución*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	0	0%
A menudo	2	22%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	6	67%
Nunca	1	11%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la frecuencia con la que se organiza paseos y otras actividades de diversión en la institución, en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña.

Se observa que el 67% de los funcionarios expresan que casi nunca las directivas organizan actividades recreativas y culturales, el 22% responden que a menudo se organizan estas actividades y el 11% consideran que nunca en la institución las directivas realizan estas actividades.



**Figura 33.** Frecuencia con la que se organiza paseos y otras actividades de diversión en la institución

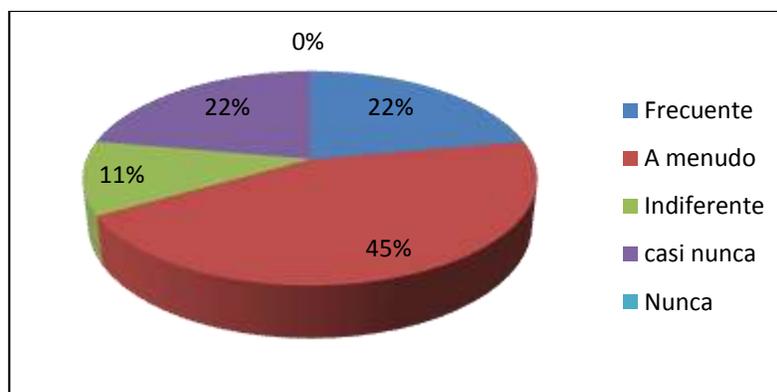
**Tabla 34**

*Forma de participación en las actividades recreativas de la institución*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	2	22%
A menudo	4	45%
Indiferente	1	11%
Casi nunca	2	22%
Nunca	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la forma de participación en las actividades recreativas en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña.

Los datos anteriores determinan que el 45% de los encuestados afirman que a menudo participan de las actividades recreativas, el 22% responde que frecuentemente participan en estas actividades, el 22% dicen que casi nunca participan en estas actividades recreativas y el otro 11% le es indiferente.



**Figura 34.** Forma de participación en las actividades recreativas de la institución

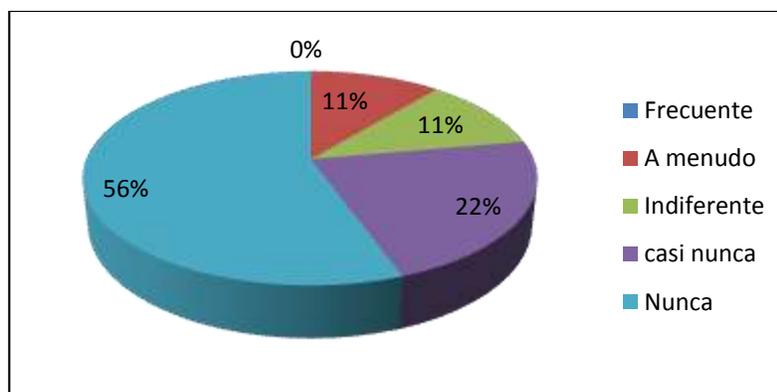
**Tabla 35**

*Frecuencia de participación en actividades deportivas con compañeros de trabajo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	0	0%
A menudo	1	11%
Indiferente	1	11%
Casi nunca	2	22%
Nunca	5	56%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la frecuencia de participación en actividades deportivas con los compañeros de trabajo de la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña.

El análisis de los anteriores datos arroja que el 56% de los funcionarios encuestados manifiestan que nunca participan de las actividades deportivas, el 22% responden que casi nunca participan en estas actividades, el 11% manifiesta que a menudo participan y el otro 11% consideran que le es indiferente su participación.



**Figura 35.** Frecuencia de participación en actividades deportivas con compañeros de trabajo

#### 4.1.8 Percepción de motivación

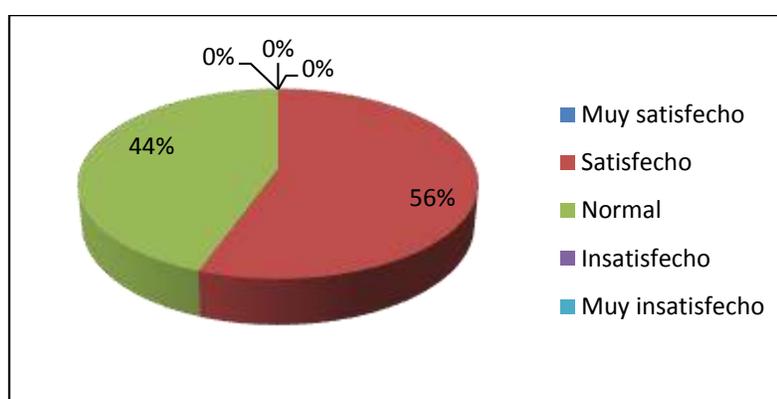
**Tabla 36**

*Sentimiento con el trabajo que le corresponde hacer*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	5	56%
Normal	4	44%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra el sentimiento que se tiene con el trabajo que le corresponde hacer en la oficina del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina del ICA de la ciudad de Ocaña

El 56% de los encuestados responden que se sienten satisfechos con la labor que realizan en la oficina local y el 44 % consideran que es un trabajo como cualquiera.



**Figura 36.** Sentimiento con el trabajo que le corresponde hacer

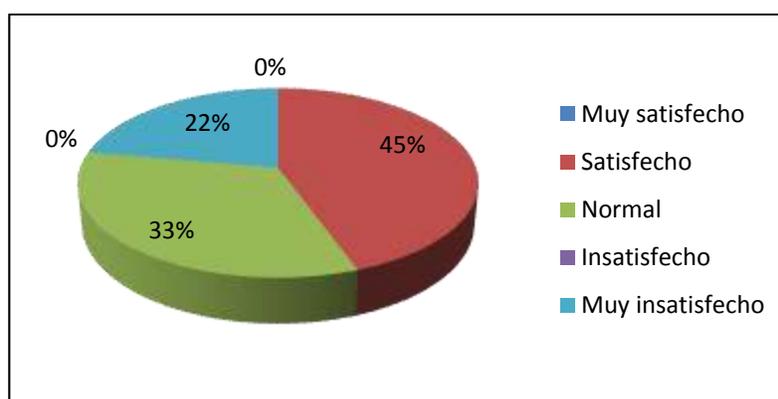
**Tabla 37**

*Como se siente con el salario que recibe*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	4	45%
Normal	3	33%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	2	22%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la opinión que se tiene respecto al salario que se recibe por la actividad realizada en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña

Se observa que el 45% responden que se encuentran satisfechos con la remuneración que reciben y el 33% consideran que su salario es normal a las actividades realizadas y el 22% consideran que se sienten muy insatisfechos por la remuneración que reciben.



**Figura 37.** Como se siente con el salario que recibe

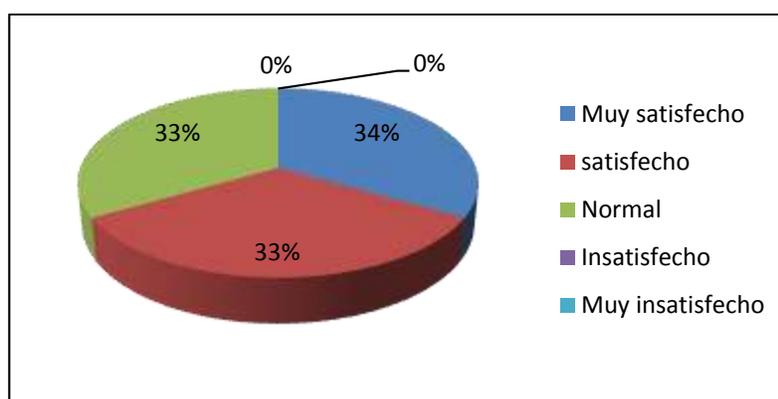
**Tabla 38**

*Sentimiento por estar trabajando en la institución*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	3	34%
Satisfecho	3	33%
Normal	3	33%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la opinión que se tiene respecto a la satisfacción de estar laborando en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña

El 34% de los encuestados consideran que se encuentran muy satisfechos por estar laborando en la oficina local ICA, el 33% manifiestan estar satisfechos por estar laborando en el ICA y el 33% consideran que su sentimiento por estar trabajando en el ICA es normal.



**Figura 38.** Sentimiento por estar trabajando en la institución

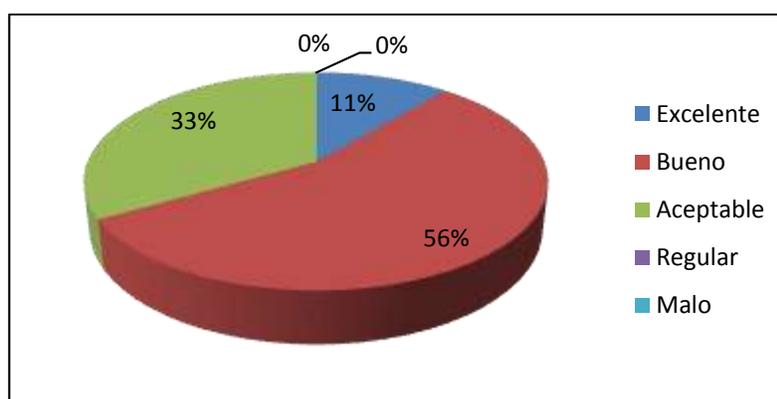
**Tabla 39**

*Como califica el cumplimiento de su trabajo de acuerdo a la asignación y tiempo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	1	11%
Bueno	5	56%
Aceptable	3	33%
Regular	0	0%
Malo	0	00%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra como califica el cumplimiento de su trabajo de acuerdo a la asignación y tiempo en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña

Los datos anteriores determinan que el 56% de los trabajadores manifiestan que el grado de calificación al cumplimiento de su trabajo es bueno, el 33% considera que es aceptable y el 11% restante califican su cumplimiento en el grado de excelente.



**Figura 39.** Como califica el cumplimiento de su trabajo de acuerdo a la asignación y tiempo

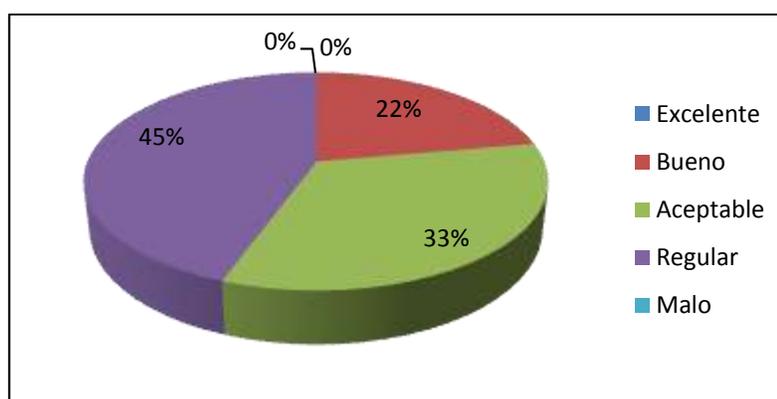
**Tabla 40**

*Como califica la recompensa cuando realiza una labor bien hecha*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	2	22%
Aceptable	3	33%
Regular	4	45%
Malo	0	00%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la calificación que le dan a la recompensa cuando realiza una labor bien hecha, en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña

El análisis arroja que el 45% de la muestra considera que su calificación a la recompensa por la labor realizada esta en el grado de regular, el 33% en el grado de aceptable y el 22% en el grado de bueno.



**Figura 40.** Como califica la recompensa cuando realiza una labor bien hecha

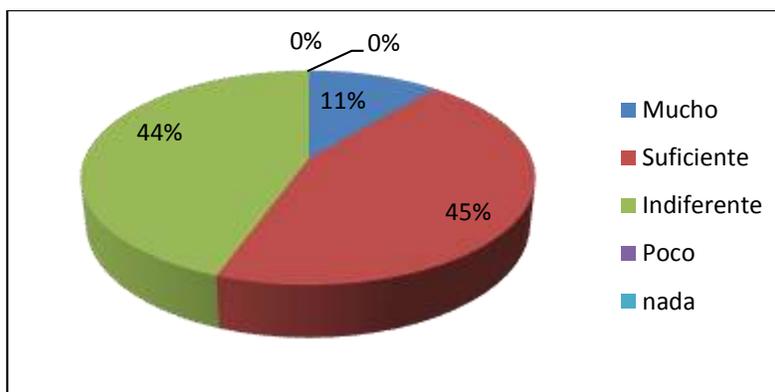
**Tabla 41**

*Que importancia tiene para usted estar trabajando en la institución*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	1	11%
Suficiente	4	45%
Indiferente	4	44%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la iimportancia tiene para usted estar trabajando en la oficina local del ICA. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña.

Se observa que el 45% de la población consideran que tiene suficiente importancia estar trabajando en la oficina local ICA de Ocaña, el 44% manifiesta que le es indiferente estar laborando en esta oficina y el 11% consideran que tiene mucha importancia estar laborando en esta oficina.



**Figura 41.** Que iimportancia tiene para usted estar trabajando en la institución

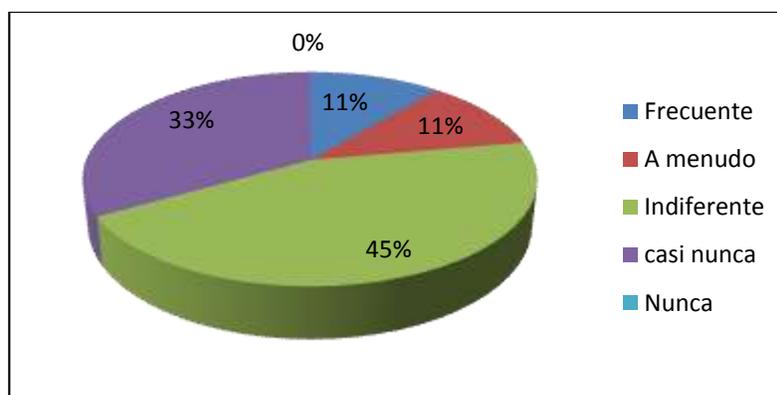
**Tabla 42**

*Frecuencia con los que conoce los resultados de la revisión de su trabajo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	1	11%
A menudo	1	11%
Indiferente	4	45%
Casi Nunca	3	33%
Nada	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la frecuencia con los que conoce los resultados de la revisión de su trabajo, en la oficina local del ICA de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA de Ocaña.

El 45% de los encuestados manifiestan que para ellos le es indiferente si conocen o no los resultados de la revisión de su trabajo, solo se limitan a cumplir con sus funciones, el 33% manifiestan que casi nunca tienen conocimiento de los resultados de la revisión, el 11% manifiestan que a menudo tienen conocimiento de los resultados y el otro 11% consideran que frecuentemente tienen conocimiento de los resultados.



**Figura 42.** Frecuencia con los que conoce los resultados de la revisión de su trabajo

#### 4.1.9 Percepción de control

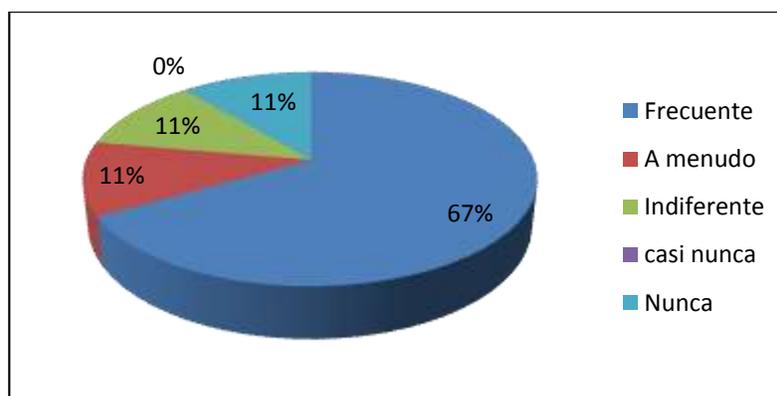
**Tabla 43**

*Su jefe controla su trabajo*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	6	67%
A menudo	1	11%
Indiferente	1	11%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	1	11%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la frecuencia con la que el jefe controla el trabajo de sus subalternos en la oficina local del ICA de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA de Ocaña.

Los anteriores datos establecen que el 67% de los encuestados consideran que frecuentemente los jefes controlan el trabajo que realizan, el 11% expresa que esta actividad la realizan a menudo, el 11% le es indiferente y el 11% restante manifiestan que nunca realizan este control de revisión al trabajo realizado.



**Figura 43.** Su jefe controla su trabajo

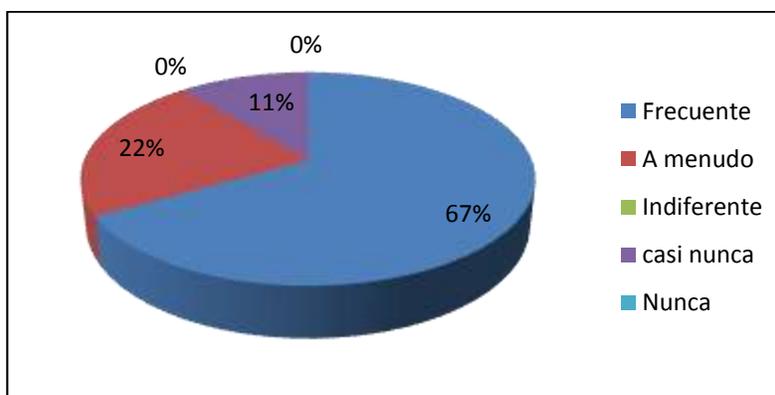
**Tabla 44**

*Frecuencia con la que se revisa su trabajo*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Frecuente	6	67%
A menudo	2	22%
Indiferente	0	0%
Casi Nunca	1	11%
Nada	0	0%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Nota.** La tabla muestra la frecuencia con la que el jefe revisa el trabajo de sus subalternos en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña.

Se puede determinar que el 67% de los encuestados manifiestan frecuentemente el jefe realiza la actividad de control de sus labores, el 22% manifiestan que esta revisión se realiza a menudo y el 11% que casi nunca realizan tal actividad.



**Figura 44.** Frecuencia con la que se revisa su trabajo

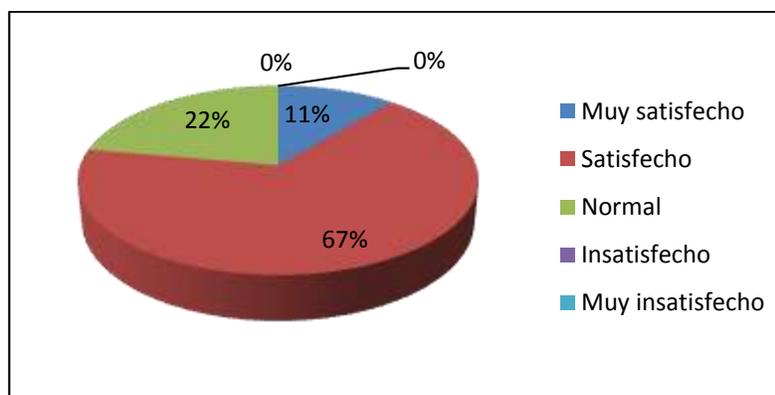
**Tabla 45**

*Como se siente por la forma como su jefe controla su trabajo*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Muy satisfecho	1	11%
Satisfecho	6	67%
Normal	2	22%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra el sentimiento que tienen cuando el jefe controla el trabajo realizado, en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña.

Se observa que el 67% de los encuestados consideran que se sienten satisfechos de la forma como realizan la revisión de su trabajo, el 22% consideran que son actividades normales del trabajo y el 11% se sienten muy satisfechos de la forma como realizan el control.



**Figura 45.** Como se siente por la forma como su jefe controla su trabajo

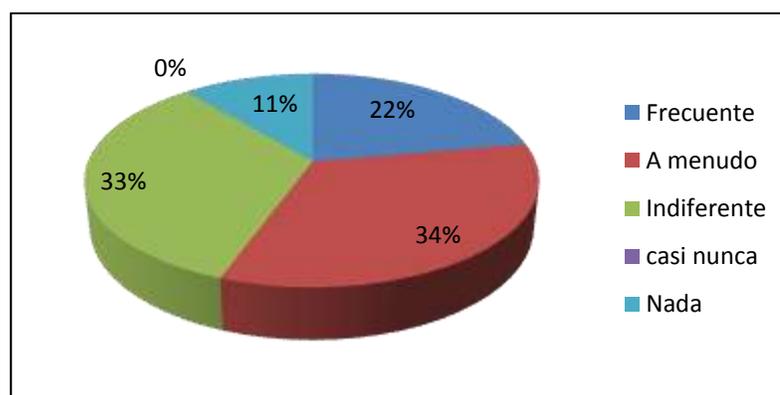
**Tabla 46**

*Es adecuado el control que realice su jefe*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Frecuente	2	22%
A menudo	3	34%
Indiferente	3	33%
Casi Nunca	0	0%
Nada	1	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Nota.** La tabla muestra la opinión acerca de la forma como el jefe realiza el control del trabajo en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña.

El 34% de los encuestados consideran que a menudo es adecuada la forma como se realiza el control de su trabajo, el 33% responden que le es indiferente la forma como ejecutan el control de actividades, el 22% considera que frecuentemente es adecuada la revisión y el 11% manifiestan que no es adecuada la forma de control existente en la oficina local.



**Figura 46.** Es adecuado el control que realice su jefe

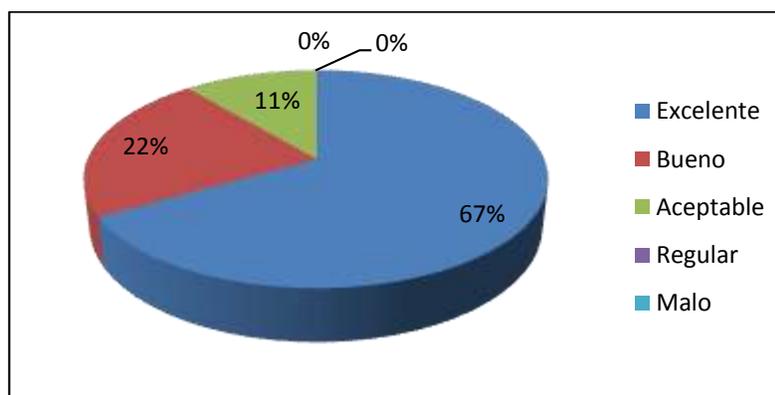
**Tabla 47**

*Como considera que debe ser la forma de control*

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelente	6	67%
Bueno	2	22%
Aceptable	1	11%
Regular	0	0%
malo	0	0%
Total	9	100%

**Nota.** La tabla muestra la forma como debe ejercerse el control en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 09 funcionarios en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña.

Se observa que el 67% de los encuestados manifiestan que el control debe estar en el grado excelente, el 22% que este control debe ser bueno y el 11% considera que el control debe ser aceptable.



**Figura 47.** Como considera que debe ser la forma de control

## 4.2 Diagnostico situacional

### 4.2.1 Categorización de variables.

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

- Clima organizacional crítico: De 1 a 2,5
- Clima organizacional aceptable: De 2,6 a 3,5
- Clima organizacional satisfactorio: De 3,6 a 5

**Tabla 48**

*Promedio de la variable Objetivos del clima organizacional general*

Preguntas	Valor respuesta									Promedio Variable
Calificación acerca del conocimiento de objetivos de la empresa	4	4	5	4	4	5	5	5	4	<b>4,4</b>
Cantidad de información que recibe los objetivos y políticas de la empresa al ingresar	2	2	4	4	5	4	4	4	4	<b>3,7</b>
El cumplimiento de los objetivos institucionales, sirve para satisfacer necesidades económicas, de estabilidad laboral, ascensos y aprendizaje.	4	4	5	4	4	4	3	4	4	<b>4,0</b>
Frecuencia con la que se relaciona con compañeros de trabajo	4	4	5	4	5	4	2	4	4	<b>4,0</b>
Libertad para ejecutar su trabajo	5	5	5	5	5	5	5	4	1	<b>4,4</b>
Cantidad de Información recibida sobre obligaciones y labores al ingresar	2	2	4	4	4	4	4	4	2	<b>3,3</b>
<b>Promedio Variable</b>										<b>3,9</b>

**Nota.** La tabla muestra el promedio de cada variable del clima organizacional de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Autores de la propuesta.

**Tabla 49**

*Promedio de la variable cooperación del clima organizacional general*

<b>Preguntas</b>	<b>Valor respuesta</b>									<b>Promedio variable</b>
Calificación de ayuda y colaboración que existe entre trabajadores	4	4	4	4	4	4	5	5	3	<b>4,1</b>
Frecuencia con que ayuda y colabora con sus compañeros	5	5	5	5	5	5	5	5	5	<b>5,0</b>
Forma como se vincula con grupos de trabajo	4	4	4	4	4	5	5	5	5	<b>4,4</b>
Frecuencia de petición de ayuda por parte de sus compañeros para hacer el trabajo	5	5	3	3	3	4	4	2	1	<b>3,3</b>
Participación en la solución de problemas de su sección	5	5	5	5	5	5	5	5	1	<b>4,5</b>
Planteamiento de inquietudes y problemas a sus compañeros	5	5	5	5	5	5	4	4	1	<b>4,3</b>
Relación con sus compañeros de trabajo	5	5	5	5	5	5	4	4	4	<b>4,7</b>
Solución de problemas con compañeros y/o superiores	5	5	5	5	5	5	4	4	4	<b>4,7</b>
<b>Promedio Variable</b>										<b>4,3</b>

**Nota.** La tabla muestra el promedio de cada variable del clima organizacional de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Autores de la propuesta.

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

<b>Preguntas</b>	<b>Valor respuesta</b>										<b>Promedio Variable</b>
Planteamiento de problemas al jefe	5	5	5	5	5	4	4	4	2		<b>4,3</b>
Justicia del jefe al tomar decisiones	4	4	4	4	4	4	4	5	2		<b>3,9</b>
El jefe tiene la razón para ser obedecido	4	4	4	4	4	4	4	4	4		<b>4,0</b>
Ayuda del jefe para hacer mejor el trabajo	4	4	4	4	4	4	4	5	5		<b>4,2</b>
Comenta los problemas relacionados con su trabajo a sus superiores	5	5	5	5	5	4	4	3	2		<b>4,2</b>
Como considera el trato y la relación con su jefe	5	5	5	5	5	4	4	3	3		<b>4,3</b>
Confianza entre jefes y trabajadores de la empresa	5	5	5	5	4	4	4	4	3		<b>4,3</b>
Comenta a su jefe resultados y como ejecuta su trabajo	5	5	5	5	5	5	1	4	2		<b>4,1</b>
<b>Promedio Variable</b>											<b>4,1</b>

**Nota.** La tabla muestra el promedio de cada variable del clima organizacional de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Autores de la propuesta.

**Tabla 51***Promedio de la variable toma de decisiones del clima organizacional general*

<b>Preguntas</b>	<b>Valor respuesta</b>										<b>Promedio variable</b>
Toma decisiones sin consultar a su jefe	4	4	4	4	4	5	5	4	2		<b>4,0</b>

“Tabla 51” “Continuación”

<b>Preguntas</b>	<b>Valor respuesta</b>									<b>Promedio variable</b>
Frecuencia con la que le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo	3	3	3	4	4	4	2	4	5	<b>3,5</b>
Participación en la toma decisiones en la empresa y en especial en su trabajo	3	3	3	4	4	4	4	5	3	<b>3,6</b>
Las directivas tienen cuenta su situación personal al tomar decisiones	3	3	3	4	4	4	4	5	2	<b>3,5</b>
Conocimiento de los problemas de su sección por parte de los directivos	4	4	4	3	3	5	5	5	2	<b>3,8</b>
<b>Promedio Variable</b>										<b>3,6</b>

**Nota.** La tabla muestra el promedio de cada variable del clima organizacional de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Autores de la propuesta.

**Tabla 52**

*Promedio de la variable relaciones interpersonales del clima organizacional general*

<b>Preguntas</b>	<b>Valor respuesta</b>									<b>Promedio Variable</b>
Frecuencia de diversión con compañeros de su sección o de otra área de la institución	4	4	4	4	2	2	2	3	1	<b>2,9</b>
Frecuencia con la que se organiza paseos y otras actividades de diversión en la institución	2	2	2	2	2	2	4	4	1	<b>2,3</b>
Forma de participación en las actividades recreativas de la institución	5	5	4	4	4	4	2	2	3	<b>3,7</b>

“Tabla 52” “Continuación”

<b>Preguntas</b>	<b>Valor respuesta</b>									<b>Promedio Variable</b>
Frecuencia de participación en actividades deportivas con compañeros de trabajo	1	1	1	1	1	4	2	2	3	<b>1,8</b>
<b>Promedio Variable</b>										<b>2,6</b>

**Nota.** La tabla muestra el promedio de cada variable del clima organizacional de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Autores de la propuesta.

**Tabla 53**

*Promedio de la variable motivación del clima organizacional general*

<b>Preguntas</b>	<b>Valor respuesta</b>									<b>Promedio Variable</b>
Sentimiento con el trabajo que le corresponde hacer	4	4	4	4	4	3	3	3	3	<b>3,5</b>
Como se siente con el salario que recibe	4	4	4	4	3	3	3	1	1	<b>3,0</b>
Sentimiento por estar trabajando en la institución	5	5	5	4	4	4	3	3	3	<b>4,0</b>
Como califica el cumplimiento de su trabajo de acuerdo a la asignación y tiempo	5	4	4	4	4	4	3	3	3	<b>3,7</b>
Como califica la recompensa cuando realiza una labor bien hecha	4	4	3	3	3	2	2	2	2	<b>2,8</b>
Que importancia tiene para usted estar trabajando en la institución	4	4	4	4	3	3	3	3	5	<b>3,7</b>
Frecuencia con los que conoce los resultados de la revisión de su trabajo	5	4	3	3	3	3	2	2	2	<b>3,0</b>
<b>Promedio Variable</b>										<b>3,3</b>

**Nota.** La tabla muestra el promedio de cada variable del clima organizacional de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Autores de la propuesta.

**Tabla 54**

*Promedio de la variable control del clima organizacional general*

<b>Preguntas</b>	<b>Valor respuesta</b>									<b>Promedio variable</b>
Su jefe controla su trabajo	5	5	5	5	5	5	1	4	3	<b>4,2</b>
Frecuencia con la que se revisa su trab	5	5	5	5	5	5	4	4	2	<b>4,4</b>
Como se siente por la forma como su jefe controla su trabajo	4	4	4	4	4	4	3	3	5	<b>3,8</b>
Es adecuado el control que realice su jefe	5	5	4	4	4	3	3	3	1	<b>3,5</b>
Como considera que debe ser la forma de control	5	5	5	5	5	5	4	4	3	<b>4,5</b>
<b>Promedio Variable</b>										<b>4,0</b>

**Nota.** La tabla muestra el promedio de cada variable del clima organizacional de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Autores de la propuesta.

**Tabla 55**

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

<b>Variable</b>	<b>Promedio de la variable</b>
Objetivos	3,9
Cooperación	4,3
Liderazgo	4,1
Toma decisiones	3,6
Relaciones interpersonales	2,6
Motivación	3,3
Control	4,0
<b>Promedio total</b>	<b>3,6</b>

**Nota.** La tabla muestra el promedio total de cada variable y el clima organizacional general de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña. Fuente. Autores de la propuesta.

#### **4. 2. 2 Diagnóstico inicial de la empresa.**

La variable objetivos se encuentra en el rango de satisfactorio, análisis que se hace en base al promedio arrojado que es de 3,9, lo que nos indica que los funcionarios se identifican con los objetivos corporativos de la oficina local del ICA, lo que deja ver un alto sentido de pertenencia porque los empleados perciben que el conocimiento, las actividades y resultados de su trabajo tienen relación con los objetivos de la organización. Se observa que existe una debilidad en el proceso de inducción al considerar que la cantidad de información que recibieron sobre los objetivos y políticas de la empresa fue apenas la necesaria.

Respecto a la variable cooperación, arrojo un promedio de 4,3, determinándose que la variable se categoriza en el grado de satisfactorio, se percibe un clima organizacional donde la ayuda, colaboración y participación en la solución de problemas está presente, factores que fortalecen el trabajo en equipo y a la integración a través de sus funciones. Se observa que existe una falencia en el tema de petición de ayuda para hacer el trabajo, por lo que se debe aprovechar el resultado positivo que arrojo la pregunta frecuencia con que ayuda y colabora con sus compañeros, para generar confianza para solicitar ayuda cuando se hace necesario sin necesidad de agotar todos sus recursos.

Teniendo en cuenta las categorías incluidas en el estudio, la variable liderazgo, el promedio fue de 4,0, por lo que se ubica en la escala de valoración de satisfactorio, este resultado sugiere que en términos generales, reconocen que su jefe inmediato genera un ambiente de confianza en el área de trabajo y tiene en cuenta los resultados de acuerdo al desempeño de su labor, además,

se sienten acompañados por la dirección del área cuando se presentan dificultades en el desempeño; por tanto, la variable liderazgo logra medir el grado en el que los jefes apoyan, estimulan, orientan y dan participación a sus colaboradores.

De acuerdo al análisis realizado la variable toma de decisiones tiene un promedio de 3,7, por lo que se categoriza en el rango de satisfactorio, se identifica que con respecto a la toma de decisiones sin consultar a su jefe, asumir nuevas responsabilidades, situación del trabajador para la toma de decisiones y la participación en la toma de decisiones, se debe capacitar al personal para que asuman riesgos realizando su valoración para elegir el mejor camino a seguir, asumiendo nuevas responsabilidades para aportar acciones fortaleciendo los equipos de trabajo y que a su vez conozcan las situaciones en las que puede tomar decisiones siguiendo las normas y conductos establecidos, pues esto da muestra que tienen total sentido de pertenencia.

La variable relaciones interpersonales se categorizo en el rango de aceptable con un promedio de 2,6, se observa que existen debilidades respecto a la organización de actividades recreativas y culturales por parte de la institución, las cuales servirán para mejorar las relaciones interpersonales que constituyen un papel crítico en la institución y contribuyen significativamente en el incremento de la productividad y calidad de vida de los funcionarios.

Se obtuvo un promedio de 3,2, en la variable motivación, este puntaje sugiere una valoración aceptable, lo cual se traduce en que la población estudiada no percibe que sus jefes reconocen sus logros laborales y no se sienten bien retribuidos por ellos, además se perciben a sí mismos como interesados en el óptimo rendimiento personal y desempeño laboral.

Para la variable control, la cual se relaciona con el grado en que la población siente que se establecen y aplican procedimientos para la regulación del proceso y políticas, la muestra reporta un promedio de 4,0, ubicándola en la categoría de satisfactorio, lo cual sugiere que la población estudiada percibe que en la institución existen procedimientos diseñados para asegurar que los objetivos se logren en forma eficaz, eficiente y transparente, tomando en la mayoría de los casos acciones cuando se requiera.

El promedio general para todas las variables estudiadas es de 3,6, lo que en general representa una percepción satisfactoria del clima organizacional en la oficina local del ICA de Ocaña; teniendo en cuenta que el concepto de clima organizacional hace referencia principalmente a las particularidades del medio ambiente de trabajo que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, teniendo repercusiones positivas o negativas en el comportamiento laboral.

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

Se observó además con respecto a la variable liderazgo que la mayoría de los funcionarios que laboran en la oficina local ICA de Ocaña, se sienten suficientemente apoyados, estimulados y orientados por sus jefes, sugiriendo fortalecer en los jefes las competencias que les permiten mantener este tipo de liderazgo y mantener un estilo de dirección que provea espacios de

dialogo y comunicación.

El estudio arrojó como resultado general un acercamiento a los objetivos institucionales por parte de la población estudiada; lo anterior refleja la coherencia entre el trabajo realizado por el personal y las metas que se pretende alcanzar. Es de anotar que existen debilidades en la inducción que se realiza al personal, por la falta de información respecto a objetivos, funciones y programas institucionales.

Para la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña, la variable toma de decisiones, es de suma importancia para generar un buen ambiente laboral y generar sentido de pertenencia en los funcionarios, acciones que se reflejaran en la calidad del servicio prestado y contribución con los objetivos institucionales. Los resultados arrojados al analizar la variable control indican que el ejercicio del mismo es el más adecuado, orientarlo hacia el cumplimiento integral de los objetivos propuestos por la empresa.

Respecto a la variable motivación, a pesar de estar en el grado de aceptable, presenta debilidades que se deben subsanar ya que esta variable le permite a la institución, contar con un personal que enfoca su desempeño laboral a razones de logro y méritos, logrando desarrollar las funciones a cabalidad en pro de los clientes externos.

El comportamiento de la variable relaciones interpersonales, sugiere que los funcionarios perciben que existen falencias respecto a generar espacios de actividades lúdicas y deportivas donde se integren tanto los trabajadores y su familia con el fin de brindar el bienestar e

integración de los funcionarios, para ejercer una influencia positiva sobre los miembros de la organización.

Finalmente vale la pena resaltar los esfuerzos realizados por las directivas de la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña, para lograr un clima organizacional categorizado en el grado de satisfactorio, resultado del análisis realizado en este trabajo; no obstante para su mejoramiento se requiere que las variables relaciones interpersonales y motivación, las cuales según el estudio se encuentran catalogadas como aceptables, se fortalezcan a través de estrategias que permitan ampliar su aplicabilidad.

### **4.3 Propuesta de mejora**

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña, se da por el análisis y resultados obtenidos, que evidencia la necesidad de realizar el fortalecimiento del clima organizacional y el aseguramiento de calidad del servicio que ofrece el instituto, ya que esto no solo comprende los procesos y servicios, sino el desempeño y las condiciones laborales de los funcionarios del instituto.

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

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

**Tabla 56***Plan de mejora respecto de la motivación*

<b>MOTIVACION</b>	
Estrategia	Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento con la participación de los directivos de la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña
Objetivo	Incentivar a los funcionarios de la Oficina local. Promover la comunicación interna entre las diferentes áreas Optimizar el nivel de servicio de todas las áreas del establecimiento
Actividad	Reconocer el trabajo del personal con: Felicitaciones. Empleado del mes. Crear la participación mediante buzón de sugerencias y reuniones para proponer ideas Los reconocimientos deben ser especialmente en público y de ser posible ir acompañados de un premio, como por ejemplo un día de compensatorio, un día adicional sumado a sus vacaciones. Un bono regalo o un horario flexible, con el fin de motivar a todos los empleados
Recurso	R. humanos= Director oficina local R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores R. Económicos= No se identifica R. Directivos= Plan de mejora a coordinadores de área
Responsable	Director oficina local
Costos	No se identifican
Indicadores	Índice de motivación = cantidad de empleados que sienten que su trabajo es reconocido e importante / cantidad total de empleados Índice de participación= Cantidad de empleados que aportan ideas/cantidad total de empleados del área
Se debe realizar retroalimentación cada 6 meses	

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

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

**Tabla 57***Relaciones interpersonales y laborales*


---

<b>RELACIONES INTERPERSONALES Y LABORALES</b>	
Estrategia	Implementar actividades para fortalecer las relaciones interpersonales y laborales.
Objetivo	Incitar la conformación de equipos de trabajo Favorecer la comunicación interna Motivar a los empleados
Actividad	Implementar la conformación de equipos de trabajo y seguir las pautas para su buen desempeño Buscar la mejora de la comunicación interna, mediante la organización de reuniones donde sea posible conocer las impresiones y expectativas de los empleados Integrar al personal a todo el personal a las actividades de trabajo en equipo, y de ser posible a todas las capacitaciones que se imparten en la empresa Realizar actividades lúdicas y deportivas.
Recurso	R. humanos= Director oficina local R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores R. Económicos= No se identifica R. Administrativos= Plan de capacitación a coordinadores de área
Responsable	Director oficina local
Costos	No se identificaron
Indicadores	Indicador de equipos de trabajo= cantidad de equipos productivos/ cantidad de empleados del área

---

**Nota.** La tabla muestra el plan de mejora respecto a las relaciones interpersonales, laborales y la estrategia sugerida, con sus objetivos, actividades, recursos y responsables de la actividad del clima organizacional. Fuente: Autores del proyecto

#### **4.3.2 Estrategias a implementar en busca de la mejora**

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

*4.3.2.1 Estrategia No. 1. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento con la participación del director de la oficina local ICA de la ciudad de Ocaña.*

Para ser una empresa exitosa se debe basar la estrategia de desarrollo en su principal fortaleza, sus trabajadores, por ello es necesario considerarlos como socios estratégicos, colaboradores, clientes internos, todo un equipo humano, que debe estar sensibilizado, motivado, involucrado y comprometido en la institución.

Las siguientes actividades se deben desarrollar con el director de la oficina local del ICA, a fin de implementar esta estrategia:

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

- ¿Qué propones para fomentar la motivación en los empleados en las diferentes áreas de la oficina local ICA? ¿Por qué?
- ¿Qué actividades te gustaría que se implementaran en de la oficina local ICA, para sentirte más a gusto en tus labores? y ¿Por qué?

2. El director de la oficina local debe observar las emociones de cada una de las personas que tiene bajo su cargo. Para esto pueden organizar reuniones de trabajo a fin de detectar sentimientos de alegría, temor o inconformidad. Se debe tomar nota de lo observado a fin de

establecer las características generales del grupo y con base en estas definir actividades de motivación.

3. Identificar fuentes de desmotivación en los empleados. Para esto, el director debe evaluar su propio estilo de dirección, y corregir las falencias que fomenten la desmotivación. El director de la oficina local ICA, debe promover charlas de capacitación sobre formas de motivar a los empleados, tratando temas como actitudes, inteligencia emocional, formas de motivar y empoderamiento entre otros.

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

4. el director de la oficina local ICA, debe implementar actividades de motivación como son:

- Reunirse individualmente con cada funcionario para determinar sus responsabilidades y resultados. Esto permitirá que el trabajador se sienta importante para la empresa y que su trabajo sea valorado y tenido en cuenta. A su vez esto permite establecer indicadores de desempeño como fuente de información para otorgar reconocimientos y beneficios al empleado. Esta actividad debe realizarse trimestralmente.
- Reunirse con el grupo de trabajo, por lo menos una vez al mes a fin de fomentar actividades favorecedoras del clima laboral. Para esto puede resaltar los valores del grupo de trabajo, otorgar felicitaciones y reconocimientos en público, evaluar las metas y promover la participación grupal en la solución de problemas. La participación de los trabajadores debe ser ordenada y respetuosa.
- Proporcionar un trabajo satisfactorio. Aunque esto del todo no es posible, de todas maneras la empresa debe buscar facilitar a sus empleados un trabajo satisfactorio. En

este punto son importantes las actividades de rotación, pues si un perfil profesional de un trabajador no es adecuado para determinada función, es probable que sienta desmotivación y mala actitud hacia el cargo que desempeñe.

- Fijar objetivos y metas atractivos. Si es posible en un área de trabajo se pueden implementar objetivos que busquen destacar la participación de los empleados. Por ejemplo se pueden promover actividades como el área de trabajo más amable y ordenado.
- Se debe facilitar el sentido de utilidad. En todo momento se puede motivar haciendo que el empleado se sienta útil y participe de actividades importantes.
- Mantener una actitud de respeto y confianza con los empleados.
- Facilitar el crecimiento intelectual y profesional
- Proporcionar la responsabilidad y el empoderamiento.
- Facilitar la participación en todas las actividades

#### *4.3.2.2 Estrategia No. 2. Implementar actividades para fortalecer las relaciones interpersonales y laborales.*

Es necesario dar a conocer que las relaciones interpersonales aumentan la productividad disminuyendo el desgaste físico y mental, incrementando el desarrollo personal con base en la formación de un buen equipo de trabajo, mediante las siguientes actividades:

1. Establecer el nivel de comunicación que existe en la oficina local, con el fin de poder conformar los equipos de trabajo, ya que es a partir de las buenas relaciones interpersonales que puede crearse una mejor interacción de grupo en beneficio de la institución.

2. Identificado el nivel de comunicación y a su vez la necesidad de conformar los equipos de trabajo, se definen sus funciones, objetivos e indicadores de cumplimiento, para su buen funcionamiento.

3. Promover la conformación de los equipos de trabajo. Para esto, el director debe permitir que se creen los grupos como lo prefieran los subalternos a su cargo, en donde sus actividades se relacionen para el cumplimiento de los objetivos. Como el área es de poco personal, se puede conformar un solo equipo, o conformar equipos de dos o tres personas.

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

5. Hacer seguimiento de las actividades de los equipos de trabajo. Esto se hace a fin de mantener control y observar si la conformación de los mismos cumple las expectativas de integración, motivación y mejor desempeño, o por el contrario se han generado roces y mal ambiente entre compañeros de trabajo.

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

## Capítulo 5. Conclusiones

Bajo el criterio que el concepto de clima organizacional hace referencia principalmente a las variables del medio ambiente de trabajo, las cuales pueden ser percibidas directa o indirectamente por los trabajadores, el clima organizacional de la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña, se categorizó en el nivel satisfactorio con un promedio de 3,6, con una percepción favorable del clima organizacional. Así mismo en el desarrollo del proyecto se identificaron unos factores que presentan falencias, los cuales en cierta medida afectan el clima organizacional de la oficina local ICA, como son; las variables relaciones interpersonales y motivación.

Teniendo en cuenta la percepción de los trabajadores la variable relaciones interpersonales, se categorizó en el nivel de aceptable y esta soportada por los ítems de conceptos de diversión con compañeros de su sección o de otra, organización de paseos y otras actividades de diversión, forma de participación en las actividades de la empresa, Participación en actividades deportivas y participación en actividades deportivas, por lo que se deben realizar actividades que trasciendan en lo laboral y permitan más interacción entre compañeros y áreas de trabajo, actividades que ejercerán una influencia positiva sobre los miembros de la organización.

La percepción de la variable motivación, arrojó un nivel aceptable, lo que significa que la población considera que se deben establecer estrategias respecto al sentimiento con el trabajo que le corresponde hacer, el salario que recibe, sentimiento por estar trabajando en la empresa, calificación del cumplimiento del trabajo, formas de recompensas por trabajo realizado y

conocimiento de los resultados de su trabajo, con el fin de generar sentido de pertenencia, buscando ser más eficaces y eficientes en la prestación del servicio.

Finalmente se concluye que se debe implementar la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la oficina local del ICA de la ciudad de Ocaña, la cual se da por el análisis y resultados obtenidos, que evidencia la necesidad de realizar el fortalecimiento del clima organizacional y el aseguramiento de calidad del servicio que ofrece la entidad, ya que esto no solo comprende los procesos y servicios, sino el desempeño y las condiciones laborales de los funcionarios de la institución.

## Capítulo 6. Recomendaciones

Gestionar con la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, capacitaciones a los líderes de los grupos de trabajo, en temas que fomenten el clima organizacional, con el fin de ser multiplicadores o facilitadores.

Implementación de un plan de bienestar social, desarrollando programas recreativos, lúdicos, deportivos e incentivos laborales, ya que las relaciones socio afectivas tienen la misma importancia que las políticas de clima en la organización, un trabajador motivado transmite seguridad y confianza, facilitando el crecimiento laboral y personal dentro de la empresa.

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

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

## Referencia

- Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Aranguren, A. S y Novoa, P. E. (2001). *Medición del Clima Organizacional en el Instituto Nacional de Vías*. (Tesis de especialización). Universidad Pontificia Bolivariana. Bogotá. D. C. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/13329/T62.08%20F761m.pdf?sequence=1>
- Bateman, T. S. y Scout A. S. (2004), *Administración Una Ventaja Competitiva*, Ed.McGraw Hill 4aEdición. México D. F. Recuperado de [http://www.academia.edu/7063103/Administraci%C3%B3n-\\_Bateman](http://www.academia.edu/7063103/Administraci%C3%B3n-_Bateman)
- Beltrán, J.M. *Indicadores de gestión*, 2 ed., 3R editores. (1998) Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.
- Bórrelo, A. *El plan de negocios*. (2000) Bogotá: Editorial Mac Graw Hill Segunda edición  
Recuperado de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1441/1/29642.pdf>
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*. Editorial Trillas. México. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas: México.Castillo, M. y Pedraza, N. (2010). Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Burke, W. (1988). *Desarrollo Organizacional: Punto de vista normativo*. Editorial Sitesa. México D.F. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Bustos, E. (2002) *Características del clima organizacional. Medición de clima organizacional en COOMEVA EPS integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento* Recuperado de [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/181/1/Medicion\\_Clima\\_Organizacional\\_Trujillo\\_2009.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/181/1/Medicion_Clima_Organizacional_Trujillo_2009.pdf)
- Castro, A. (2004). *Clima organizacional. Medición de clima organizacional en COOMEVA EPS integrados IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento* Recuperado de [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/181/1/Medicion\\_Clima\\_Organizacional\\_Trujillo\\_2009.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/181/1/Medicion_Clima_Organizacional_Trujillo_2009.pdf)

- Carrascal, O.M. y Navarro, O. N. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de Mejoramiento para la empresa viva salud I.P.S de la ciudad de Ocaña*. (Tesis de pregrado) Universidad Francisco de Paula Santander. Ocaña. Recuperado de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/947/1/28006.pdf>
- Conde, A.M. (2014). *Estrategias comunicativas para la promoción de la imagen y el clima organizacional de la unidad técnica ambiental (UTA) Ocaña*. (Tesis de pregrado) Universidad Francisco de Paula Santander. Ocaña. Recuperado de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/336/1/25140.pdf>
- Congreso de la Republica. (2006) Ley 515 de 2006, diciembre 20. Por medio del cual se da cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Ley 1010 de 2006, Diario Oficial No. 40.999 de diciembre 20 de 2006. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9210>
- Congreso de la Republica. (1950) *Código sustantivo del trabajo*. (Decretos 2663 de 1950 y Decreto 2158 de 1948). Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>
- Córdoba, A., Tejada, M. (2015). *Análisis del Clima Laboral de los Servidores Públicos en el Sector Central de la Defensoría del Pueblo*. (Tesis Especialista). Universidad nacional abierta y a distancia Escuela de ciencias administrativas, contables, económicas y de negocios – ECACEN Bogotá, D.C. Recuperado de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/3595/1/19429983.pdf>
- Coronel, D. y Santiago, Y. (2016). *Influencia del tipo de contratación en el clima organizacional del área administrativa de la universidad francisco de paula Santander Ocaña*. (Tesis pregrado). Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Recuperado de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1358/1/29557.pdf>
- Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos*. (1992). Bogotá: Editorial McGraw Hill. 2ª Edition. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/13329/T62.08%20F761m.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. (1994) Bogotá: Editorial McGraw Hill. 3ª Edición. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/13329/T62.08%20F761m.pdf?sequence=1>
- Cruz, A. (2016) *Diseñar una estrategia para la mejora del clima organizacional en centrales eléctricas de Norte de Santander S.A E.S.P - Regional Ocaña*. (Tesis Pregrado) Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña facultad de educación, artes y humanidades programa comunicación social Ocaña. Colombia. Recuperado de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1408/1/29607.pdf>

- Dessler, G. Administración de Personal. (1976) México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado de <http://revistalenguaje.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>
- Dessler, G. Administración de Personal. (1979) México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- Espinel, A.J. (2014). *Mejoramiento del Clima Organizacional y Favorecimiento de la Imagen Institucional "IMDER", a través del Diseño de una Estrategia Institucional*. (Tesis de pregrado) Universidad Francisco de Paula Santander. Ocaña. Recuperado de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/408/1/25838.pdf>
- Figueroa, G. D. (2015). La Visión del Experto: La importancia de mantener un buen Clima Organizacional. Recuperado de <http://www.udec.cl/exalumnos/node/1550>
- Galarza, A. (2010). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. *Revista Psicológica* 349-352, 2010. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/rev\\_psicologia\\_cv/v12\\_2010/pdf/a14.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf)
- Gálvez, M. L. (2004). *Estudio de Clima Organizacional en los puntos de servicio directos de Servientrega en Bogotá*. (Tesis de grado) Pontificia Universidad Javeriana. Departamento de Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Bogotá. D.C. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/13329/T62.08%20F761m.pdf?sequence=1>
- García, S. M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Recuperado de <http://revistalenguaje.univalle.edu.co/revistasunivalle/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>
- García, R. M. y Ibarra, V. L (2012) *Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. México. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- Garza, D. (2010). *El clima organizacional en la dirección general de sanciones de la secretaria de seguridad pública en Tamaulipas*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Tamaulipas. Recuperado en <https://fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>
- Harris JR. J. Administración de Recursos Humanos. Conceptos de conducta interpersonal y casos. (1995) Editorial Limusa. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/13329/T62.08%20F761m.pdf?sequence=1>

- Hellriegel, D., Slocum, J. *Reseña de Comportamiento organizacional*. (1999) México: International Thomson Editores.
- Hellriegel, D. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. Editorial CengageLearning. México. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Instituto Colombiano Agropecuario ICA (2017), Objeto. Colombia. Recuperado de <http://www.ica.gov.co/El-ICA/Funciones.aspx>
- Ivancevich, J.M., Konopaske, R. y Matteson, *Comportamiento organizacional*. (2006) Mexico: Editorial McGraw-Hill, VII Edición. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/13329/T62.08%20F761m.pdf?sequence=1>
- Kolb, D; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Koontz, H. y Heinz, W. (1998) *Administración “una perspectiva global”* 1998 11ª edición, editorial Mc Graw Hill. México D. F. recuperado de [http://www.academia.edu/15364931/Administraci%C3%B3n\\_14\\_ed\\_-\\_Harold\\_Koontz\\_Weihrich\\_y\\_Cannice](http://www.academia.edu/15364931/Administraci%C3%B3n_14_ed_-_Harold_Koontz_Weihrich_y_Cannice)
- Kreitner, M. y Taylor, G. (1989). *Comportamiento organizacional: conceptos, problemas y práctica*. Editorial Mc Graw Hill. México. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/13329/T62.08%20F761m.pdf?sequence=1>
- Martínez, J y Genarra, L.G. (1997). *Incidencia del clima organizacional en el desempeño de los funcionarios de una entidad pública*. (Tesis de pregrado) Universidad Nacional de Colombia. Departamento De Psicología. Bogotá. D.C. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/13329/T62.08%20F761m.pdf?sequence=1>
- Méndez, C. (2003). *Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. (3ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención*. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- Ortega, Y. (2016) *Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de mejoramiento para el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de la ciudad de Ocaña*. (Tesis pregrado) Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Colombia. Recuperado de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1373/1/29572.pdf>

- Pérez, N. y Rivera, P. (2015). *Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En Los Trabajadores Del Instituto De Investigaciones De La Amazonía Peruana, Período 2013*. (Tesis de Magister). Universidad Nacional de la Amazonia Peruana. Recuperado en <http://dspace.unapiquitos.edu.pe/bitstream/unapiquitos/363/1/maestria.pdf>
- Reza, T. J. (2003) Trabajo en equipo. Estrategia de excelencia empresarial. Revista Adminístrate Hoy # 114. Octubre 2003. México D.F. Recuperado de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/17729/capitulo4.pdf>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000) Administración, 6ta edición. Editorial Prentice Hall. Naucalpan. Estado de México. Recuperado de [http://www.academia.edu/8930545/Administracion\\_Ed\\_8\\_Robbins\\_Coulter](http://www.academia.edu/8930545/Administracion_Ed_8_Robbins_Coulter)
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México. D.F. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Romero, P. M. y Pineros, M. N (2005). *Plan de mejoramiento del Clima Organizacional para la compañía Edospina S.A. en Bogotá, para el año 2005*. (Tesis de grado) Universidad De La Salle. Facultad de Administración de Empresas. Bogotá. D.C. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/13329/T62.08%20F761m.pdf?sequence=1>
- Seisdedos, N. (1996). “El clima laboral y su medida”, Revista “Psicología del Trabajo y de las Organizaciones” (Núm. 2). Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Segovia, M. M. y Solórzano, I. N. (2004). *Estudio de Clima Organizacional de una Empresa del Sector Automotriz*. (Tesis de grado) Universidad De La Sabana, Bogotá. D.C. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4586/130853.pdf?sequence=1>
- Segredo, P. A. (2013). Revista Cubana de Salud Pública. 2013; 39(2)385-393 Recuperado de <http://www.scielosp.org/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>
- Sikula, A. y J. McKenna (1989): Administración de recursos humanos. Conceptos prácticos, México, Editorial Limusa S.A
- Suárez, D., Parra, M. y Herrera, A. (2013). *Cultura Organizacional en una Empresa Estatal Colombiana: Estudio de caso*. (Tesis especialista) Facultad de Psicología, Universidad de la Sabana. Bogotá. Recuperado de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/10458/Parra%20Trivi%C3%B1o%20Mar%C3%ADa%20Isabel%20TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stevenson, N. (2000). La motivación del personal de su empresa. España: Prentice Hall. p.98. Recuperado de

[http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/181/1/Medicion\\_Clima\\_Organizacional\\_Trujillo\\_2009.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/181/1/Medicion_Clima_Organizacional_Trujillo_2009.pdf)

Stoner, J.A. F. (1996) Administración, sexta edición, 1996, editorial Prentice Hall, México D. F

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

Téllez, C.A (2011) Glosario Guía no. 14. Servicio Nacional de Aprendizaje SENA centro de servicios financieros gestión de negocios Bogotá D.C. Recuperado de <https://cfsbusiness.files.wordpress.com/2011/11/glosario-guc3ada-no-14.doc>

Urdaneta, B. O. Psicología Organizacional, Aplicada a la gestión del capital humano. (2001) Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.

Valdez, S. (1998). Diagnóstico Empresarial. Método para Identificar, Resolver y Controlar Problemas en las Empresas. Editorial Trillas. México. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>

Vega M., Salazar. M. y Núñez A. (2009). *Clima y satisfacción laboral en las instituciones públicas: Adaptación y ampliación de un instrumento*. (Tesis de posgrado). Universidad Pontificia de Madrid (España). Recuperada en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2234840>

# Apéndice

## Apéndice A

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

**ENCUESTA A FUNCIONARIOS DE LA OFICINA LOCAL DEL INSTITUTO  
COLOMBIANO AGROPECUARIO “ICA” DE LA CIUDAD DE OCAÑA N. S.**

La presente encuesta tiene como objetivo principal diagnosticar el clima laboral de la Oficina local del instituto colombiano agropecuario “ICA” de la ciudad de Ocaña N. S. A partir de esta información la institución podrá identificar las áreas en las que puede mejorar respecto al clima organizacional. Por ende para fines de mejoramiento es de vital importancia la información que usted suministre.

Por favor no deje ningún ítem sin responder.

### **DATOS GENERALES**

FECHA DE APLICACIÓN: \_\_\_\_\_

1. SEXO: F \_\_\_\_\_ M \_\_\_\_\_

2. EDUCACIÓN:

Técnico \_\_\_\_\_

Pregrado \_\_\_\_\_

Postgrado \_\_\_\_\_

3. ANTIGÜEDAD EN LA ENTIDAD:

Menos de 1 año \_\_\_\_\_

1-3 años \_\_\_\_\_

4 - 6 años \_\_\_\_\_

7-10 años \_\_\_\_\_

Más de 10 años \_\_\_\_\_

4. LA CATEGORIA A LA CUAL USTED PERTENECE:

Directivo \_\_\_\_\_ Operativo \_\_\_\_\_ Jefe área \_\_\_\_\_

Servicios Generales \_\_\_\_\_

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

A continuación encontrará una serie de preguntas, cada una con sus opciones de respuestas, por

favor lea atentamente las preguntas que estarán divididas en 7 grupos, y responda para cada pregunta la opción que usted considere más indicada.

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

E (excelente)	P (poco)	F (frecuente)
B (bueno)	N (nada)	A (a menudo)
A (aceptable)	I (indiferente)	I (indiferente)
R (regular)	M (mucho)	CS (casi nunca)
M (malo)	S (suficiente)	N (nunca).

Preguntas	Respuestas				
¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?	E	B	A	R	M
Califique la cantidad de información que recibió sobre los objetivos y las políticas de la empresa al ingresar a ella.	E	B	A	R	M
Al colaborar con su trabajo con el logro de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia de aprendizaje, progreso, etc.?	P	N	I	M	S
Fuera de las cosas de trabajo, ¿con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor?	F	A	I	CS	N
¿Cuándo usted ejecuta su trabajo, tiene libertad para hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?	F	A	I	CS	N
Al ingresar a la empresa, califique la cantidad de información que recibió sobre las obligaciones y labores que tiene que desempeñar.	E	B	A	R	M

2. A continuación encontrará una serie de preguntas sobre el sentimiento de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de los otros compañeros del grupo. Las opciones de respuesta son:

E (excelente)	P (poco)	F (frecuente)
B (bueno)	N (nada)	A (a menudo)
A (aceptable)	I (indiferente)	I (indiferente)
R (regular)	M (mucho)	CS (casi nunca)
M (malo)	S (suficiente)	N (nunca).

Preguntas	Respuestas				
Califique la ayuda y colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de la empresa.	E	B	A	R	M
¿Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?	F	A	I	CS	N
¿En qué forma usted se vincula a grupos de trabajo en la empresa?	P	N	I	M	S
¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde ejecutar?	F	A	I	CS	N
¿Con qué frecuencia participa usted en la solución de problemas de su sección?	F	A	I	CS	N
¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?	F	A	I	CS	N
¿Cómo son las relaciones con compañeros de trabajo?	E	B	A	R	M
¿Cuándo usted tiene problemas en el trabajo los soluciona con sus compañeros y/o superiores?	F	A	I	CS	N

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

E (excelente)	P (poco)	F (frecuente)
B (bueno)	N (nada)	A (a menudo)
A (aceptable)	I (indiferente)	I (indiferente)
R (regular)	M (mucho)	CS (casi nunca)
M (malo)	S (suficiente)	N (nunca).

Preguntas	Respuestas				
¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?	F	A	I	CS	N
¿Su jefe es una persona justa cuando da órdenes o toma decisiones?	F	A	I	CS	N
¿Cuándo su jefe da órdenes tiene la razón como para ser obedecido?	F	A	I	CS	N
¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?	P	N	I	M	S
¿Los problemas que le afectan y que tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?	F	A	I	CS	N
¿Cómo considera el trato y la relación que tiene con su jefe?	E	B	A	R	M
¿Cómo es la confianza entre los jefes y trabajadores de la empresa?	E	B	A	R	M
¿Con qué frecuencia comenta con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?	F	A	I	CS	N

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

- F (frecuente)
- A (a menudo)
- I (indiferente)
- CS (casi nunca)
- N (nunca).

Preguntas	Respuestas				
¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?	F	A	I	CS	N
¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo además de las que tiene actualmente?	F	A	I	CS	N
¿Participa en la toma de decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?	F	A	I	CS	N
¿Las directivas toman en cuenta su situación personal, cuando toman una decisión que afecta su trabajo o su vida?	F	A	I	CS	N
Los directivos de la empresa (Junta directiva y alta gerencia) ¿conocen los problemas que se presentan en su sección?	F	A	I	CS	N

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

- F (frecuente)
- A (a menudo)
- I (indiferente)
- CS (casi nunca)
- N (nunca).

Preguntas	Respuestas				
¿Con qué frecuencia acostumbra a divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa?	F	A	I	CS	N
¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas, otras actividades, de diversión?	F	A	I	CS	N
¿En qué forma participa en las actividades de diversión que realiza la empresa?	F	A	I	CS	N
¿Con qué frecuencia, participa usted con sus amigos de la empresa, en actividades deportivas?	F	A	I	CS	N

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

S (satisfecho)	E (excelente)	P (poco)	F (frecuente)
MS (Muy satisfecho)	B (bueno)	N (nada)	A (a menudo)
N (Normal)	A (aceptable)	I (indiferente)	I (indiferente)
I (Insatisfecho)	R (regular)	M (mucho)	CS (casi nunca)
MI (Muy Insatisfecho)	M (malo)	S (suficiente)	N (nunca).

Preguntas	Respuestas				
¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?	S	MS	N	I	MI
¿Cómo se siente con el trabajo que recibe?	S	MS	N	I	MI
¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa?	S	MS	N	I	MI
De acuerdo al trabajo que le asignan y al tiempo que le dan para realizarlo, ¿cómo califica usted su cumplimiento?	E	B	A	R	M
¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?	E	B	A	R	M
¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en esta empresa?	P	N	I	M	S
¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?	F	A	I	CS	N

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

S (satisfecho)	E (excelente)	P (poco)	F (frecuente)
MS (Muy satisfecho)	B (bueno)	N (nada)	A (a menudo)
N (Normal)	A (aceptable)	I (indiferente)	I (indiferente)
I (Insatisfecho)	R (regular)	M (mucho)	CS (casi nunca)
MI (Muy Insatisfecho)	M (malo)	S (suficiente)	N (nunca).

Preguntas	Respuestas					
¿Su jefe controla su trabajo, en lo que le corresponde?	F	A	I	CS	N	
¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?	F	A	I	CS	N	
¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?	S	MS	N	I	MI	
¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?	F	A	I	CS	N	
Para que una empresa funcione de forma correcta y sea eficiente, ¿cómo cree usted que debe ser la función de control?	E	B	A	R	M	