

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		(134)	

RESUMEN - TRABAJO DE GRADO

AUTORES	LAURA VANESSA PORTILLO LOPEZ LICE IRLANDINY TRILLOS CASTRO		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICA		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
DIRECTOR	ALDEMAR CAÑIZAREZ PEREZ		
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CENTRALES ELÉCTRICAS DE NORTE DE SANTANDER "CENS" S.A. E.S.P - REGIONAL OCAÑA		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>COMO RESULTADO DE LA INVESTIGACION SE OBSERVA QUE EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA CENTRALES ELECTRICAS NORTE DE SANTANDER REGIONAL OCAÑA, ESTA EN EL NIVEL ACEPTABLE, NO OBSTANTE ES IMPORTANTE RESALTAR QUE PARA SU MEJORA CONTINUA, SE HACE NECESARIO FORTALECER LAS VARIABLES COOPERACION, MOTIVACION Y RELACIONES INTERPERSONALES, CATALOGADAS COMO CRITICAS, A TRAVÉS DE LAS ESTRATEGIAS PLANTEADAS EN EL PRESENTE PROYECTO.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 134	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
CENTRALES ELÉCTRICAS DE NORTE DE SANTANDER “CENS” S.A. E.S.P -
REGIONAL OCAÑA

AUTORES:

LAURA VANESSA PORTILLO LOPEZ

LICE IRLANDINY TRILLOS CASTRO

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Director

ALDEMAR CAÑIZAREZ PEREZ

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

Ocaña, Colombia

Marzo de 2018

Índice

Capítulo 1. "Propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la Empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander "CENS" S.A. E.S.P - Regional Ocaña"	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	2
1.3 Objetivos	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
 Capítulo 2. Marco referencial.....	 6
2.1 Marco histórico	6
2.1.1 Antecedentes a nivel mundial.....	7
2.1.2 Antecedentes a nivel nacional	9
2.1.3 Antecedentes a nivel local.	11
2.2. Marco conceptual	14
2.2.1 Clima organizacional.....	14
2.2.2 Funciones del clima organizacional.	16
2.2.3 Tipos de Clima Organizacional:	18
2.2.4 Diagnóstico de clima organizacional.....	18
2.2.4.1 <i>Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional</i>	19
2.2.4.2 <i>Importancia del diagnóstico de clima organizacional.</i>	20
2.2.5 Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional.....	20
2.3 Marco legal.....	24
2.3.1 Decreto 515 de 2006.....	24
2.3.2. Código Sustantivo del Trabajo.	25
 Capítulo 3. Diseño metodológico	 27
3.1. Tipo de investigación	27
3.2. Población.....	28

3.3. Muestra.....	28
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	28
3.5 Procesamiento y análisis de la información.....	29
Capítulo 4. Resultados.....	32
4.1 Analizar las percepciones de los funcionarios a fin de determinar la situación actual del clima organizacional.	32
4.1.1 Definición de las variables	32
4.1.2 Aspectos sociales.....	35
4.1.3 Percepción objetivos.....	39
4.1.4 Percepción cooperación.....	45
4.1.5 Percepción de liderazgo.....	54
4.1.6 Percepción de decisiones.....	62
4.1.7 Percepción relaciones interpersonales	67
4.1.8 Percepción de motivación.....	72
4.1.9 Percepción de control	79
4.2 Diagnostico situacional	84
4.2.1 Categorización de las variables	84
4.2.2 Diagnóstico inicial de la empresa.....	90
4.3 Propuesta de mejora	94
4.3.1 Plan de mejora.	95
4.3.2 Estrategias a implementar en busca de la mejora.....	98
4.3.2.1 <i>Estrategia No. 1. Crear una cultura de la colaboración, con la participación de los directivos de la CENS regional Ocaña.</i>	98
4.3.2.2 <i>Estrategia No. 2. Concienciar a los líderes de equipos sobre la importancia de implementar actividades que fomenten el compañerismo y la responsabilidad compartida en CENS S.A E.S.P</i>	99
4.3.2.3 <i>Estrategia No. 3. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento con la participación de los directivos de la CENS regional Ocaña</i>	101
Capítulo 5. Conclusiones	104
Capítulo 6. Recomendaciones	106
Referencia	107
Apéndice A.....	112

Lista de tablas

Tabla 1. Número de hombres y mujeres que laboran en la empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.....	35
Tabla 2. Estudios realizados de las personas que laboran en la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.....	36
Tabla 3. Rango de antigüedad de las personas que laboran en la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.....	37
Tabla 4. Categoría en que se encuentran las personas que laboran en la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.....	38
Tabla 5. Calificación acerca del conocimiento de los objetivos de la empresa.....	39
Tabla 6. Cantidad de información que recibe sobre los objetivos y políticas de la empresa al ingresar.....	40
Tabla 7. El cumplimiento de los objetivos institucionales, sirve para satisfacer necesidades económicas, de estabilidad laboral, ascensos y aprendizaje.....	41
Tabla 8. Frecuencia con la que se relaciona con compañeros de trabajo.....	42
Tabla 9. Libertad para ejecutar su trabajo.....	43
Tabla 10. Cantidad de Información recibida sobre obligaciones y labores al ingresar.....	44
Tabla 11. Calificación de ayuda y colaboración que existe entre trabajadores.....	45
Tabla 12. Frecuencia con que ayuda y colabora con sus compañeros.....	46
Tabla 13. Forma como se vincula con grupos de trabajo.....	47
Tabla 14. Frecuencia de petición de ayuda por parte de sus compañeros para hacer el trabajo.....	48
Tabla 15. Participación en la solución de problemas de su sección.....	49
Tabla 16. Planteamiento de inquietudes y problemas a sus compañeros.....	50
Tabla 17. Relación con sus compañeros de trabajo.....	51
Tabla 18. Solución de problemas con compañeros y/o superiores.....	52
Tabla 19. Planteamiento de problemas al jefe.....	53

Tabla 20. Justicia del jefe al tomar decisiones.....	54
Tabla 21. El jefe tiene la razón para ser obedecido.....	55
Tabla 22. Ayuda del jefe para hacer mejor el trabajo.....	56
Tabla 23. Comenta los problemas relacionados con su trabajo a sus superiores.....	57
Tabla 24. Como considera el trato y la relación con su jefe.....	58
Tabla 25. Confianza entre jefes y trabajadores de la empresa.....	59
Tabla 26. Comenta a su jefe resultados y como ejecuta su trabajo.....	60
Tabla 27. Toma decisiones sin consultar a su jefe.....	61
Tabla 28. Frecuencia con la que le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo....	62
Tabla 29. Participación en la toma de decisiones en la empresa y en especial en su trabajo...	63
Tabla 30. Las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar decisiones.....	64
Tabla 31. Conocimiento de los problemas de su sección por parte de los directivos.....	65
Tabla 32. Frecuencia de diversión con compañeros de su sección o de otra área de la institución.....	66
Tabla 33. Frecuencia con la que se organiza paseos y otras actividades de diversión en la institución.....	67
Tabla 34. Forma de participación en las actividades recreativas de la institución.....	68
Tabla 35. Frecuencia de participación en actividades deportivas con compañeros de trabajo	69
Tabla 36. Sentimiento con el trabajo que le corresponde hacer.....	70
Tabla 37. Como se siente con el salario que recibe.....	71
Tabla 38. Sentimiento por estar trabajando en la institución.....	72
Tabla 39. Como califica el cumplimiento de su trabajo de acuerdo a la asignación y tiempo...	73
Tabla 40. Como califica la recompensa cuando realiza una labor bien hecha.....	74
Tabla 41. Que importancia tiene para usted estar trabajando en la empresa.....	74
Tabla 42. Frecuencia con la que conoce los resultados de la revisión de su trabajo.....	76

Tabla 43. Su jefe controla su trabajo.....	77
Tabla 44. Frecuencia con la que se revisa su trabajo.....	78
Tabla 45. Como se siente por la forma como su jefe controla su trabajo.....	79
Tabla 46. Es adecuado el control que realice su jefe.....	80
Tabla 47. Como considera que debe ser la forma de control.....	81
Tabla 48. Promedio de la variable objetivos del clima organizacional de la empresa regional Ocaña.....	82
Tabla 49. Promedio de la variable cooperación del clima organizacional de la CENS regional Ocaña.....	83
Tabla 50. Promedio de la variable liderazgo del clima organizacional de la a CENS regional Ocaña.....	83
Tabla 51. Promedio de la variable toma de decisiones del clima organizacional de CENS regional Ocaña.....	84
Tabla 52. Promedio de la variable relaciones interpersonales del clima organizacional de CENS regional Ocaña.....	85
Tabla 53. Promedio de la variable motivación del clima organizacional de la CENS regional Ocaña.....	85
Tabla 54. Promedio de la variable control del clima organizacional de la empresa CENS regional Ocaña.....	86
Tabla 55. Promedio total de las variables del clima organizacional de la empresa CENS regional Ocaña.....	86
Tabla 56. Plan de mejora respecto de la cooperación.....	92
Tabla 57. Variable relaciones interpersonales y laborales.....	93
Tabla 58. Plan de mejora respecto de la motivación.....	94

Lista de figuras

Figura 1. Número de hombres y mujeres que laboran en la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.....	35
Figura 2. Nivel de educación que tienen las personas que laboran en la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.....	36
Figura 3. Rango de antigüedad de las personas que laboran en la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.....	37
Figura 4. Categoría en que se encuentran las personas que laboran en la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.....	38
Figura 5. Calificación acerca del conocimiento de los objetivos de la empresa.....	39
Figura 6. Cantidad de información que recibe sobre los objetivos y políticas de la empresa al ingresar.....	40
Figura 7. Intensidad para satisfacer necesidades económicas, de estabilidad laboral, ascensos y aprendizaje.....	41
Figura 8. Frecuencia con la que se relaciona con compañeros de trabajo.....	42
Figura 9. Libertad para ejecutar su trabajo.....	43
Figura 10. Cantidad de Información recibida sobre obligaciones y labores al ingresar.....	44
Figura 11. Calificación de ayuda y colaboración que existe entre trabajadores.....	45
Figura 12. Frecuencia con que ayuda y colabora con sus compañeros.....	46
Figura 13. Forma como se vincula con grupos de trabajo.....	47
Figura 14. Frecuencia de petición de ayuda por parte de sus compañeros para hacer el trabajo.....	48
Figura 15. Participación en la solución de problemas de su sección.....	49
Figura 16. Planteamiento de inquietudes y problemas a sus compañeros.....	50
Figura 17. Relación con sus compañeros de trabajo.....	51
Figura 18. Solución de problemas con compañeros y/o superiores.....	52
Figura 19. Planteamiento de problemas al jefe.....	53

Figura 20. Justicia del jefe al tomar decisiones.....	54
Figura 21. El jefe tiene la razón para ser obedecido.....	55
Figura 22. Ayuda del jefe para hacer mejor el trabajo.....	56
Figura 23. Comenta los problemas relacionados con su trabajo a sus superiores.....	57
Figura 24. Como considera el trato y la relación con su jefe.....	58
Figura 25. Confianza entre jefes y trabajadores de la empresa.....	59
Figura 26. Comenta a su jefe resultados y como ejecuta su trabajo.....	60
Figura 27. Toma decisiones sin consultar a su jefe.....	61
Figura 28. Frecuencia con la que le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo.....	62
Figura 29. Participación en la toma decisiones en la empresa y en especial en su trabajo....	63
Figura 30. Las directivas tienen cuenta su situación personal al tomar decisiones.....	64
Figura 31 Conocimiento de los problemas de su sección por parte de los directivos.....	65
Figura 32. Frecuencia se divierte con compañeros de su sección o de otra área de la institución.....	66
Figura 33. Frecuencia con la que se organiza paseos y otras actividades de diversión en la institución.....	67
Figura 34. Forma de participación en las actividades recreativas de la institución.....	68
Figura 35. Frecuencia de participación en actividades deportivas con compañeros de trabajo.....	69
Figura 36. Sentimiento con el trabajo que le corresponde hacer.....	70
Figura 37. Como se siente con el salario que recibe.....	71
Figura 38. Sentimiento por estar trabajando en la institución.....	72
Figura 39. Como califica el cumplimiento de su trabajo de acuerdo a la asignación y tiempo.....	73
Figura 40. Como califica la recompensa cuando realiza una labor bien hecha.....	74

Figura 41. Que iimportancia tiene para usted estar trabajando en la institución.....	75
Figura 42. Frecuencia con los que conoce los resultados de la revisión de su trabajo.....	76
Figura 43. Su jefe controla su trabajo.....	77
Figura 44. Frecuencia con la que se revisa su trabajo.....	78
Figura 45. Como se siente por la forma como su jefe controla su trabajo.....	79
Figura 46. Es adecuado el control que realice su jefe.....	80
Figura 47. Como considera que debe ser la forma de control.....	81

Resumen

De cómo perciben los trabajadores su entorno laboral ósea de sus percepciones, es el factor fundamental para determinar el clima organizacional. El objetivo de este estudio fue plantear una propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” regional Ocaña, actividad realizada a través de la aplicación del instrumento IMCOC y la escala Likert, desarrollando las variables de Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación y Control; con un total de 43 preguntas; con varias alternativas de respuesta. La población a la cual estuvo dirigido este cuestionario fue a los 40 funcionarios que laboran en la empresa “CENS” regional Ocaña.

La modalidad utilizada para este estudio fue de tipo no experimental y transversal, los datos se recolectan en un solo momento, se midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación.

Los resultados finales obtenidos dan cuenta de varias debilidades en las variables fortalezas: objetivos, liderazgo, toma de decisiones y control. Los funcionarios perciben que la empresa debe mejorar en los aspectos de cooperación, relaciones interpersonales y motivación.

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 empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” regional 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 con el diseño metodológico y la presentación de los resultados obtenidos del clima organizacional; 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 empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” regional 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 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 Empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña”

1.1 Planteamiento del problema

Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” S.A. E.S.P. (2017), es una empresa que presta el servicio público domiciliario de energía eléctrica y sus actividades complementarias de transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica; estos servicios son prestados por la empresa en los departamentos Norte de Santander y sur de los Departamentos del Cesar y Bolívar, para lo cual cuenta con cuatro (4) regionales ubicadas en los municipios de Pamplona, Ocaña, Tibú y Aguachica.

La empresa está consolidando una cultura empresarial, apalancada con políticas de calidad, en donde el talento humano es el factor más importante, por lo que direcciona el gerenciamiento, en base al desarrollo de competencias y a la dignificación de la vida de sus trabajadores, a través de un entorno de trabajo estructurado.

Las mediciones del clima organizacional son realizadas por instituciones independientes, contratadas por la empresa, actividad que se lleva a cabo en sus cuatro regionales, permitiendo establecer estrategias, encaminadas en realizar acciones correctivas y/o preventivas que favorezcan el ambiente laboral en todas sus categorías, las cuales son aplicadas a nivel general.

Es de anotar que las evaluaciones del clima organizacional, permite conocer como es percibida la empresa por sus trabajadores; pero se debe observar que estas percepciones varían de una área a otra de la empresa, de una seccional a otra, por esta circunstancia y con el fin de ser más objetivos en la evaluación, se recomienda realizar las mediciones a nivel de área o seccional.

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

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son los factores del clima organizacional que inciden positiva o negativamente en la empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” S.A. E.S.P - regional Ocaña?

1.3 Objetivos

1.3.1 General. Desarrollar una propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la

empresa centrales eléctricas de norte de Santander “CENS” S.A. E.S.P - regional Ocaña.

1.3.2 Específicos. Analizar las percepciones de los trabajadores a fin de determinar la situación actual del clima organizacional de la Empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” S.A. E.S.P - regional Ocaña

Determinar las debilidades del clima organizacional, encontradas en la estructura organizacional a fin de establecer las estrategias de mejora pertinentes.

Proponer el diagnóstico del clima organizacional para optimizar el estado actual de la empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” S.A. E.S.P - regional Ocaña

1.4 Justificación

Para la empresa centrales eléctricas de norte de Santander “CENS”, el clima organizacional constituye una de las herramientas estratégicas que permiten elevar la calidad laboral de los trabajadores y con ello la calidad de los servicios prestados a la comunidad, es por ello que constantemente vienen realizando mediciones del clima organizacional, en la sede central y sus cuatro regionales, con el fin de implementar los instrumentos y programas para el mejoramiento laboral y motivacional de sus funcionarios.

Conocer la percepción de los trabajadores sobre las variables del clima organizacional, filtran la realidad, condicionan los niveles de motivación laboral y productividad, incidiendo en

las tareas, procesos y procedimiento que cumple la empresa como tal, sin embargo estas percepciones dependen en buena medida de las actividades que realizan, en el rol en el cual se encuentran, de la infraestructura que lo rodea, de las interacciones con jefes y compañeros. Por lo tanto esta percepción no solo permite establecer cuáles son los factores que más afectan o motivan el ambiente laboral, sino que además dan la posibilidad de introducir estrategias para su mejoramiento en beneficio del trabajador y la empresa.

Las mediciones del clima organizacional, se realizan a través de empresas independientes, quienes desarrollan las evaluaciones en las cuatro regionales de la empresa, es de anotar que los resultados se aplican a nivel general, sin embargo hay que tener en cuenta que las percepciones de unos trabajadores, pueden ser diferentes para otros, ocasionando que el clima organizacional varíe de un área a otra, o de una seccional a otra, por lo cual para ser más objetivos en los resultados y aplicación de resultados, se debe realizar las mediciones a nivel seccional.

Por lo anterior se hace necesario la implementación de herramientas que permitan medir el clima organizacional de la empresa CENS- regional Ocaña, ya que esta no es ajena a la problemática que se vive en la actualidad, respecto a las falencias en el clima organizacional tales como; 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. Por ello, esta investigación representa una oportunidad para intervenir aquellas variables que determinan el clima organizacional de la CENS regional Ocaña y presentar estrategias de mejora.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Conceptual. Respecto a su nivel de contenido, esta propuesta comprende la siguiente conceptualización: Clima Organizacional, Comportamiento Organizacional, definición de variables del clima organizacional, Conflictos, Confrontación, Desafío, Desarrollo Organizacional, Diagnostico, DOFA, Evaluar, Factores Físicos del Ambiente, Participación, Planificación, Satisfacción en el Trabajo y Retroalimentación.

1.5.2 Operativa. La presente propuesta servirá de guía para la realización del proyecto, sin embargo es posible que se presenten ciertos inconvenientes, tales como la complejidad para acceder a cierta información o la misma disponibilidad de los trabajadores, 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

Los estudios del clima organizacional, son herramientas que se emplean en la recuperación de la percepción de los trabajadores de las organizaciones, así mismo estos estudios son la base fundamental para presentar estrategias enfocadas al aumento del clima organizacional. Como se puede observar el clima organizacional surge de la interacción existente entre los funcionarios y el ambiente, como también de todos los factores internos que lo componen.

Según Fernández (2004), los antecedentes del clima organizacional se ubican hacia la década de 1930, “Cuando se desarrollan los estudios de Hawthorne y la escuela de las Relaciones Humanas percibe sensiblemente la dimensión socioemocional de la administración, la vincula a la noción de liderazgo y la ultrapone a la organización entendida como estructura, es decir, con una división del trabajo y roles diferenciados” (p. 43).

Así mismo Paulin (2009), manifiesta que la historia del ambiente laboral tiene sus raíces en la administración, por lo tanto:

Se tomaron en cuenta las necesidades específicas de los trabajadores, comenzando a crear una mayor satisfacción y productividad. Esto se creyó dado a los estudios que efectuó Hawthorne, en dónde cada vez que aumentaba la luz en una subsidiaria aumentaba la productividad de los trabajadores; bajaron la intensidad de la luz y la productividad siguió subiendo, en conclusión los trabajadores se sentían importantes ya que estaban siendo

observados. Pero esta creencia ha sido crítica por carecer rigor científico, a pesar de resultar verídica.

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

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

2.1.1 Antecedentes a nivel mundial. Para nuestro proyecto denominado propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la Empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña, los diferentes estudios y trabajos realizados a nivel mundial, son una base fundamental que nos permite desarrollar tal proyecto.

En la revisión documental y virtual a nivel internacional, se logró extraer los siguientes trabajos más recientes:

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 secretaría 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. Medición del cambio en el Clima Organizacional

con la privatización. Caso: EMGESA S.A ESP. Alfonso (2006) manifiesta:

La investigación tuvo como objetivo general elaborar una medición y análisis del cambio del Clima Organizacional de EMGESA S.A ESP para determinar las consecuencias de la privatización, debilidades y fortalezas que se encuentren actualmente con respecto a la anterior empresa de energía de Bogotá, comparando los estudios realizados antes y después de la privatización. Como conclusión, la autora afirma que la privatización de la empresa de Energía de Bogotá se ha revelado como exitosa ya que causa un efecto positivo sobre los trabajadores al obtener más utilidades, invertir más en capacitación, seguridad industrial, incremento y homologación de salarios, entre otros beneficios.

Estudio del clima organizacional de Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A.

E.S.P. que facilite la formulación de un plan de acción con base en unas estrategias gerenciales.

Jagemberg y Rozo (2007) manifiestan:

Se realizó un diagnóstico, determinando las variables críticas que influyen en el clima organizacional de CENS, como lo son, la comunicación organizacional, factores económicos, factores higiénicos, seguridad y salud ocupacional; para comparar al ambiente

laboral adoptado por la empresa antes y después de la certificación de la calidad. Se diseñaron estrategias gerenciales para mejorar el clima de trabajo de la empresa, mediante la técnica de análisis estructural.

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.

Medición, análisis y propuestas para impactar el clima organizacional de la empresa de energía de Pereira S.A ESP. Tangarife y Agudelo (2015) afirman:

Durante la ejecución del proceso investigativo se busca la medición del Clima Organizacional existente al interior de la Empresa de Energía de Pereira, abarcando tanto el personal de planta y convencionales, como extendiendo la cobertura investigativa hasta los procesos tercerizados que en cierta medida proyectan una imagen en todas las zonas de influencia de la empresa como parte integral de la misma. A partir de esta medición integral, proponer estrategias de intervención que puedan ser llevadas a cabo para el fortalecimiento, modificación o mejoramiento de los aspectos más relevantes resultado del estudio.

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 reestructuración 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 reestructuración 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.

Informe pormenorizado del estado de control interno Ley 1474 de 2011, Centrales eléctricas del Norte de Santander S.A E.S.P. Ortiz (2017) informa:

Se realizó la definición de un plan transversal de acción de gestión del clima organizacional para el año 2017, cuyo objetivo es apalancar desde los componentes de comunicación, formación y acompañamiento de la gestión de las variables con mayor incidencia como son: claridad organizacional, trato interpersonal, apoyo del jefe y apoyo organizacional. Proyectándose la medición para los meses de octubre y noviembre de 2017.

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:

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.

Diseñar una estrategia para la mejora del clima organizacional en centrales eléctricas de Norte de Santander S.A E.S.P -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.

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 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.

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.

2.2. Marco conceptual

Las organizaciones en la actualidad están buscando el mejoramiento continuo del clima organizacional, para alcanzar una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, el cual se logra por medio de la inversión en el recurso humano.

2.2.1 Clima organizacional. Según Méndez (2006):

Ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares.

El clima organizacional se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral.

Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, se pueden mencionar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, entre otros. Las consecuencias negativas pueden ser desmotivación, desmejoramiento del desempeño laboral, conflictos interpersonales, entre otros.

Es por ello que Bustos, Miranda y Peralta (2001), manifiestan que;"el ambiente donde

una persona desempeña su trabajo diariamente, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con los proveedores y clientes, son elementos que van conformando el clima organizacional".

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)

De acuerdo con lo anterior podemos decir que el clima organizacional está conformado por la interacción que se da entre los trabajadores y la empresa, permitiendo construir percepciones particulares de las variables que conforman el clima organizacional, haciendo que estas interacciones establezcan contextos únicos que diferencian cada empresa de todas las demás.

Por otra parte, se establece que el estudio del clima organizacional, está conformado por una serie de variables internas, las cuales afectan positiva o negativamente el comportamiento de los trabajadores, por lo tanto un acercamiento a estas variables se lleva a cabo a través de la percepción que tienen los trabajadores de ellas.

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

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

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

- **Vinculación:** lograr que grupo que actúa mecánicamente, es decir que "no está vinculado" con la tarea que realiza, se comprometa.
- **Des obstaculización:** lograr que el sentimiento que tienen los miembros, de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles.
- **Espíritu:** es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
- **Intimidad:** que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
- **Alejamiento:** se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

- **Énfasis en la producción:** se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
- **Empuje:** se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- **Consideración:** este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- **Estructura:** las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
- **Responsabilidad:** el sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
- **Recompensa:** el sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- **Riesgo:** el sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
- **Cordialidad:** el sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- **Apoyo:** la ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- **Normas:** la importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
- **Conflicto:** el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
- **Identidad:** el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
- **Conflicto e inconsecuencia:** el grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

- **Formalización:** el grado en que se formalizan explícitamente las políticas de
- **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

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

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

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

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

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

2.2.4 Diagnóstico de clima organizacional. En la actualidad el mismo entorno exige que las organizaciones sean competitivas, por lo tanto es indispensable implementar acciones que permita brindar un mejor servicio y/o producto, para lo cual se debe inicialmente mejorar

internamente sus procesos laborales, ya que esto se verá reflejado al exterior, por lo tanto para mejorar el clima organizacional, es necesario primeramente realizar un diagnóstico.

Valdez Rivera, (1998) comenta que:

El concepto de diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección; por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa a través de indicadores que permiten medir los signos vitales.

En este sentido, Rodríguez, (1999) define:

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

Hellriegel, (2004) define:

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

2.2.4.1 Ventajas y desventajas del diagnóstico organizacional. 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)

2.2.4.2 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

2.2.5 Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional. Las herramientas o instrumentos que se utilizan para la medición del clima organizacional, se hace con base al análisis de las percepciones de los factores internos que afectan día a día el comportamiento de los trabajadores y que influyen en su motivación laboral. Por lo tanto su objetivo es realizar un diagnóstico del cómo perciben los trabajadores el clima organizacional y cuál es su actitud frente a este. Después del diagnóstico y con el resultado del estudio, el fin es recomendar estrategias que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia.

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

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

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

De acuerdo con Méndez (2006). (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 lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde completamente de acuerdo hasta completamente en desacuerdo”.

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

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

Las organizaciones fueron: *British Radar*, administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales; *Balance Radar*, administración informal,

participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones y *Blazer Radar*, donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea.

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

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

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

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

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

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

Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones: los métodos de mando, las fuerzas de motivación, los procesos de

comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

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

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

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

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

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

Según Pérez (2013), afirma:

John Sudarsky profesor de la Universidad de los Andes, desarrollo en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, su fundamento central es basado en la teoría de las motivación de McClelland y Atkinson; donde es posible identificar las necesidades de afiliación, poder y logro. Además tomo en cuenta las

variables definidas por Litwin y Stringer “dimensiones del Co” (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad institucional, espíritu de grupo, seguridad y salario). De esta forma se obtiene un modelo operativo que brinda información necesaria para orientar el desarrollo organizacional exitoso dentro de la empresa.

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

2.3 Marco legal

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

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

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

Para diseñar la Propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña , se considera el 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).

El uso de este tipo de investigación permite identificar características y herramientas importantes dentro de la empresa, 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 cómo 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 40 funcionarios que laboran en la Regional CENS Ocaña Norte de Santander, los cuales según dato suministrado por el Profesional P2 en Distribución, administrador de la regional.

3.3. Muestra

Para analizar el clima organizacional en la empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña, se trabajará con la totalidad de la población (40 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 se hará a través del instrumento I.M.CO.C (Instrumento de Medición de Clima Organizacional para empresas Colombianas), el cual se desarrolla por medio de la aplicación de una encuesta

Teniendo en cuenta que el objetivo y diseño de este instrumento es el de conocer la percepción que tienen los funcionarios sobre el clima organizacional de la empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” S.A. E.S.P - Regional 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 planteada por el instrumento IMCOC, con la cual se obtendrá información para el adecuado desarrollo del estudio dando paso a la planeación y ejecución de las acciones.

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

3.5 Procesamiento y análisis de la información

Para el desarrollo del proyecto se contará con el Instrumento de Medición de Clima Organizacional para empresas Colombianas (I. M. C. O. C), dirigido a los 40 funcionarios de la empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña. Aplicándolo por medio de una encuesta, la cual tiene como fin conocer la percepción que tienen los funcionarios del 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 sociativa.
- **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.

A su vez cada variable está conformada 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 serán analizados y consignados en el informe final de forma cuantitativa y cualitativamente, a través de tablas y cuadros, mediante el análisis e interpretación de los datos numéricos de cada respuesta de forma cualitativa.

Capítulo 4. Resultados

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los 40 funcionarios que laboran en las diferentes dependencias se procede a realizar la propuesta de mejoramiento del clima organizacional en la empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

4.1 Analizar las percepciones de los funcionarios a fin de determinar la situación actual del clima organizacional.

4.1.1 Definición de las variables

Dentro de los objetivos de la aplicación de esta encuesta esta conocer la percepción que tienen los funcionarios sobre el clima organizacional de la empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” S.A. E.S.P - Regional 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 empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	24	60%
Femenino	16	40%
Total	40	100%

Nota. La presente tabla muestra que del total de empleados, el 60% pertenecen al sexo masculino y el 40% al sexo femenino. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

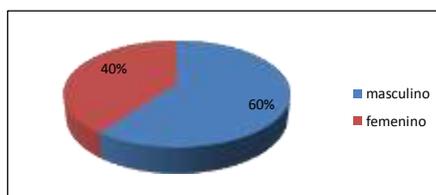


Figura 1. Número de hombres y mujeres que laboran en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 2

Estudios realizados de las personas que laboran en la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Técnico	21	52%
Pregrado	12	30%
Posgrado	7	18%
Total	40	100%

Nota. La presente tabla muestra el nivel educativo que poseen los funcionarios de la empresa CENS de la ciudad de Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

En este ítem el resultado de la encuesta refleja que 52% de los encuestados están en un nivel de formación en el grado de técnico, el 30% en el nivel de pregrado y el 18% han realizado estudios de posgrado, situación que facilita el planteamiento de la propuesta.

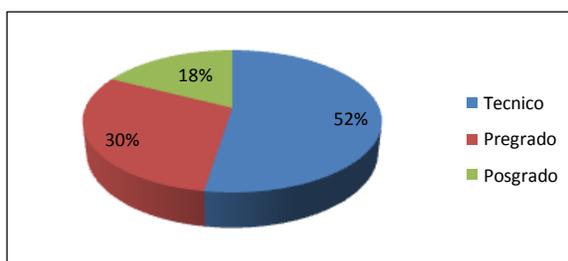


Figura 2. Nivel de educación que tienen las personas que laboran en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Tabla 3

Rango de antigüedad de las personas que laboran en la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	10	25%
Entre 1 y 3 años	24	60%
Entre 4 y 6 años	6	15%
Más de 10 años	0	0%
Total	40	100%

Nota. La presente tabla muestra el rango de antigüedad que poseen los funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Del total de la población encuestada el 60% manifiestan tener una antigüedad en el trabajo de 1 a 3 años, el 25% menos de 1 año y el 15% tienen un tiempo de vinculación de 4 a 6 años.

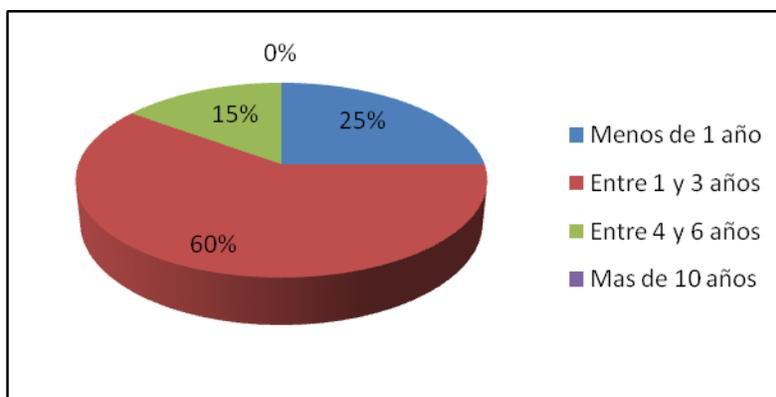


Figura 3. Rango de antigüedad de las personas que laboran en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 4

Categoría en que se encuentran las personas que laboran en la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Directivo	2	5%
Operario	19	47%
Jefe de área	5	13%
Administrativo	12	30%
Servicios Generales	2	5%
Total	40	100%

Nota. La presente tabla muestra la categoría en el que se encuentran los funcionarios de la de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Del total de los encuestados el 47% manifiestan que desarrollan sus actividades en el área operativa, el 30% en la parte administrativa, el 13% como jefes de área, el 5% como servicios generales y el 5% en la parte directiva de la regional..

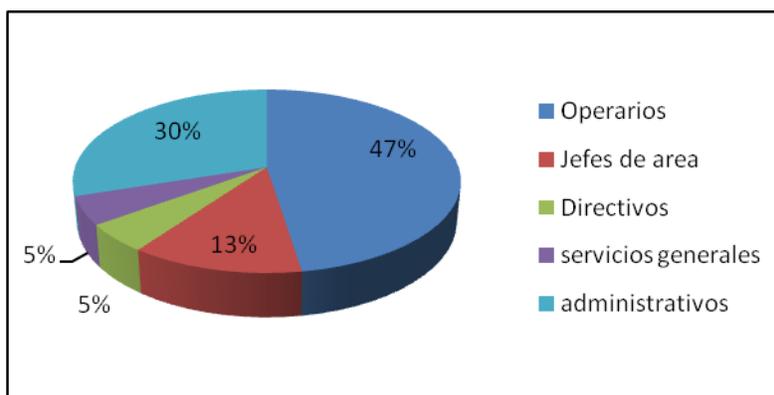


Figura 4. Categoría en que se encuentran las personas que laboran en la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

4.1.3 Percepción objetivos

Tabla 5

Calificación acerca del conocimiento de los objetivos de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	7	17%
Bueno	27	68%
Aceptable	6	15%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra el conocimiento que tienen los trabajadores respecto los objetivos de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Del total encuestado el 68%, manifiestan tener un conocimiento bueno de los objetivos de la entidad, el 17% manifiestan tener un conocimiento excelente de los objetivos y en una mejor proporción ósea el 15% indican tener un conocimiento aceptable de los objetivos empresariales.

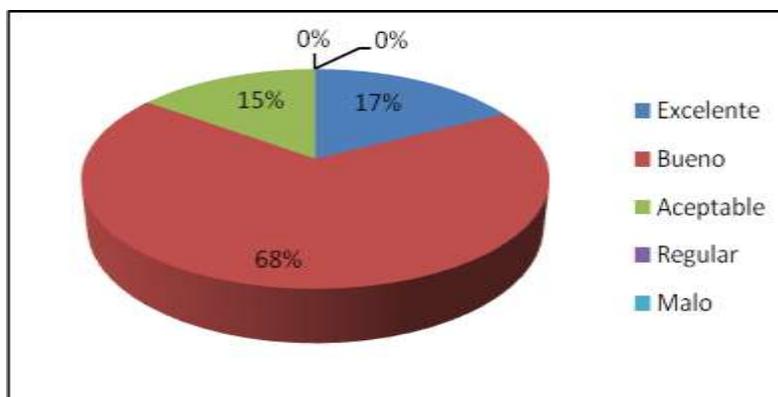


Figura 5. Calificación acerca del conocimiento de los objetivos de la empresa. Fuente. Encuesta

aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 6

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

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	12%
Bueno	21	53%
Aceptable	14	35%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la calificación que los trabajadores dan a la cantidad de información que reciben al momento de ingresar a la institución. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Se puede observar que el 53% califican en el grado de bueno la información que reciben de la institución al momento de su ingreso, el 35% la califican la cantidad de información en el grado de aceptable y el 12% 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.

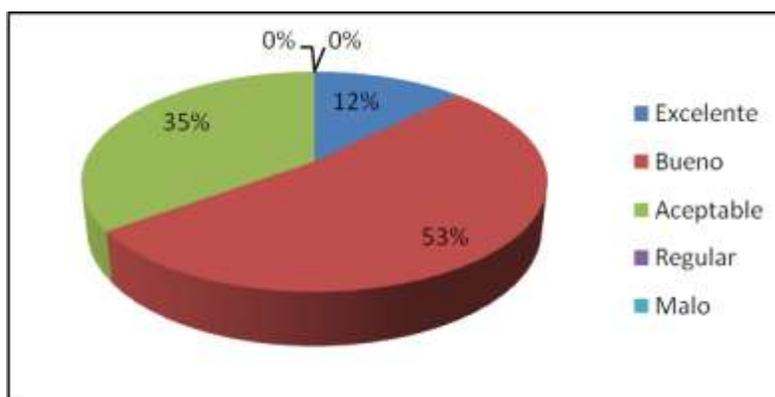


Figura 6. Cantidad de información que recibe sobre los objetivos y políticas de la empresa al ingresar.

Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 7

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

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	4	10%
Suficiente	33	83%
Indiferente	3	7%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra cual es el grado de intensidad de satisfacción de las necesidades personales, en contraprestación al cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Se observa que el 83% de los encuestados consideran que se satisfacen suficientemente las necesidades personales y laborales, como contraprestación al cumplimiento de los objetivos institucionales, el 10% califican en el grado de mucho la satisfacción de sus necesidades personales y laborales y el 7% restante le es indiferente si el cumplimiento de los objetivos institucionales satisfacen o no sus necesidades.

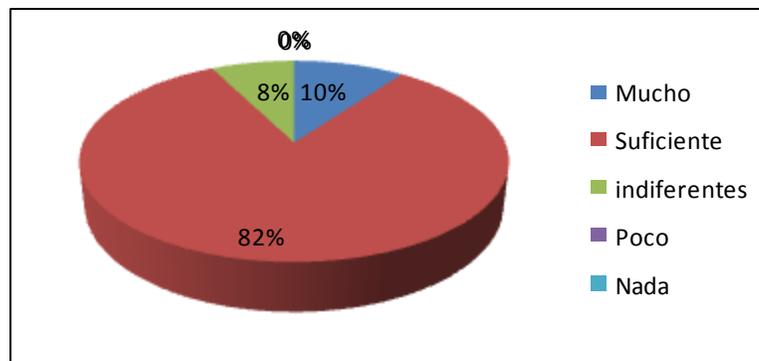


Figura 7. Intensidad para satisfacer necesidades económicas, de estabilidad laboral, ascensos y aprendizaje. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” Regional Ocaña

Tabla 8

Frecuencia con la que se relaciona con compañeros de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	5	12%
A menudo	10	25%
Indiferente	4	10%
Casi nunca	21	53%
Nunca	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia con la que se relaciona con compañeros de trabajo, fuera del horario laboral en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” Regional Ocaña

Del total de los encuestados se observa que el 53% manifiestan que casi nunca se relacionan con los compañeros fuera del horario laboral, el 25% indican que su relación es a menudo, el 12% se relacionan frecuentemente y el 10% le es indiferente si se relacionan o no con los compañeros de trabajo.

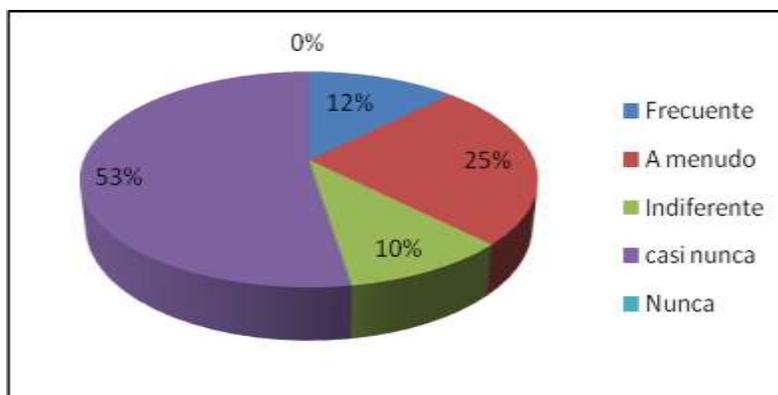


Figura 8. Frecuencia con la que se relaciona con compañeros de trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 9

Libertad para ejecutar su trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	18	45%
A menudo	15	37%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	7	18%
Nunca	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la libertad que tienen los trabajadores en la empresa CENS regional Ocaña, para ejecutar su trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

El 45% de los encuestados manifiestan que frecuentemente tiene libertad para realizar su labor, el 37% consideran que a menudo tiene la libertad para realizar su trabajo y el 18% restante manifiesta que casi nunca tienen libertad para hacer su trabajo.

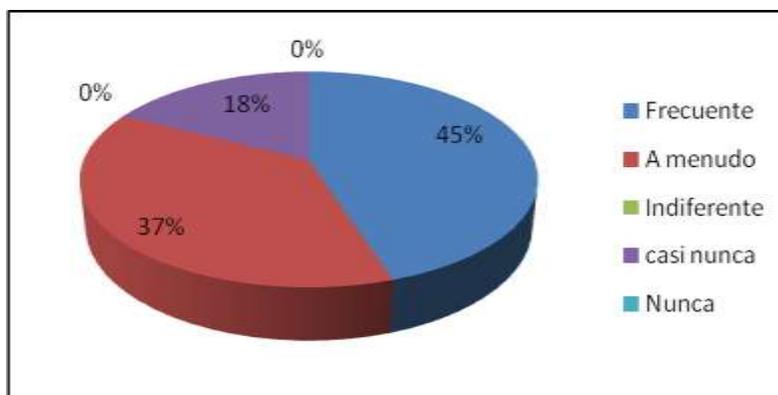


Figura 9. Libertad para ejecutar su trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 10

Calidad de información recibida sobre obligaciones y labores al ingresar

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	5	12%
Bueno	30	75%
Aceptable	5	13%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la calidad de información que se recibe sobre obligaciones y labores al ingresar a la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Se observa que el 75% de los encuestados consideran que la información que reciben al ingresar está en el grado de buena, el 13% en el grado de aceptable y el 12% manifiestan que el grado de información es de excelente.

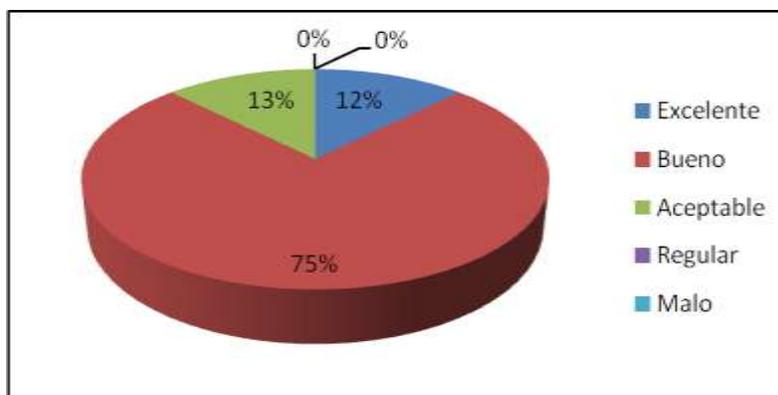


Figura 10. Calidad de información recibida sobre obligaciones y labores al ingresar. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

4.1.4 Percepción cooperación

Tabla 11

Calificación de ayuda y colaboración que existe entre trabajadores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	6	15%
Aceptable	10	25%
Regular	24	60%
Malo	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra el grado de calificación a la ayuda y colaboración que existe entre trabajadores en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

La mayoría de los encuestados ósea el 60% califican en el grado de regular la ayuda y colaboración que existe entre los trabajadores de las diferentes áreas de la institución, el 25% la

califican en el grado de aceptable y un 15% en el grado de bueno.

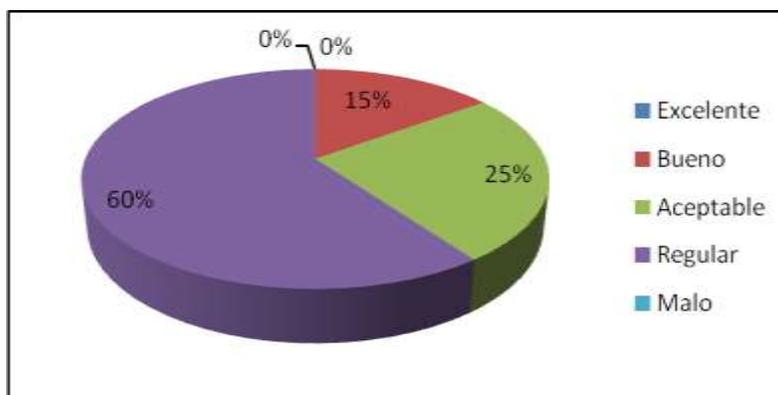


Figura 11. Calificación de ayuda y colaboración que existe entre trabajadores. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 12

Frecuencia con que ayuda y colabora con sus compañeros

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	0	0%
A menudo	16	40%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	24	60%
Nunca	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia con que ayuda y colabora con sus compañeros la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

El 60% de los encuestados manifiestan que la colaboración con sus compañeros casi nunca se da y el 40% consideran que a menudo existe colaboración entre compañeros. Lo que nos conduce a manifestar que existen falencias en los equipos de trabajos de la empresa.

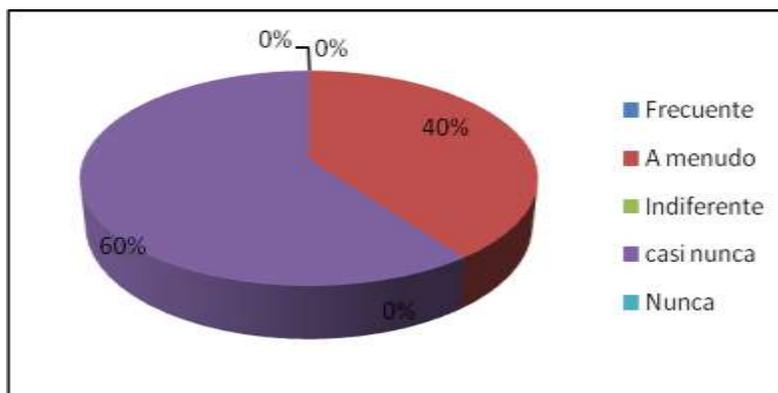


Figura 12. Frecuencia con que ayuda y colabora con sus compañeros. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 13

Forma como se vincula con grupos de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	0	0%
Suficiente	9	22%
Indiferente	6	15%
Poco	19	48%
Nada	6	15%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la forma como se vincula con grupos de trabajo en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Según datos observados en la tabla, el 48% de los encuestados manifiestan que existe poca vinculación entre los trabajadores de la empresa, el 22% dicen que existe suficiente vinculación entre compañeros, el 15% consideran que le es indiferente y el otro 15% manifiestan que no hay vinculación entre los compañeros de trabajo, lo que nos indica que existen falencias en los grupos de trabajo que existen en la empresa.

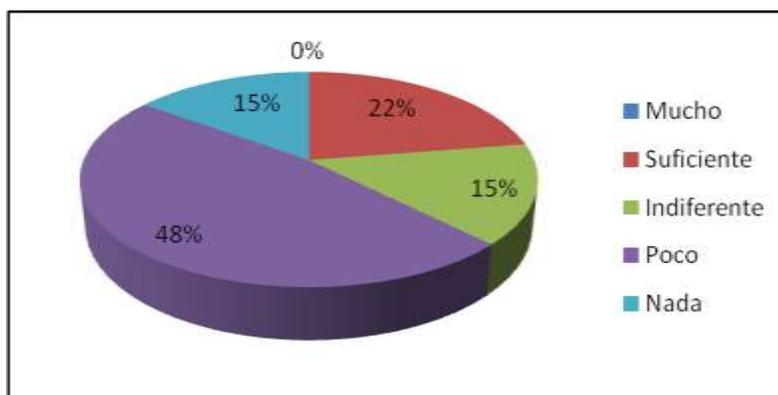


Figura 13. Forma como se vincula con grupos de trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 14

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

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	0	0%
A menudo	9	22%
Indiferente	8	20%
Casi nunca	18	45%
Nunca	5	13%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia de petición de ayuda por parte de sus compañeros para hacer el trabajo, en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40

funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

En este sentido es evidente que el 45% de los encuestados manifiestan que casi nunca realizan petición de ayuda por parte de los compañeros de trabajo, un 22% consideran que la frecuencia de petición de ayuda a menudo que se da, el 20% consideran que les es indiferente si solicitan ayuda o no y el 13% indican que nunca existe petición de ayuda por parte de sus compañeros de trabajo.

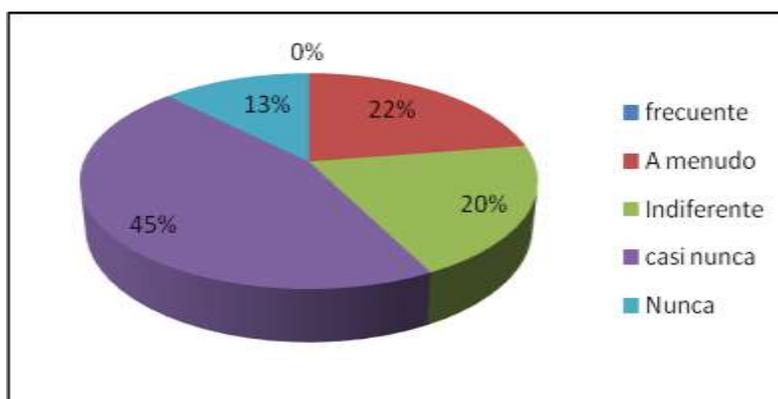


Figura 14. Frecuencia de petición de ayuda por parte de sus compañeros para hacer el trabajo.

Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 15

Participación en la solución de problemas de su sección

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	3	7%
A menudo	6	15%
Indiferente	5	13%
Casi nunca	24	60%
Nunca	2	5%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la participación que existe en la solución de problemas de su sección en empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Según datos observados en la tabla, el 60% de los encuestados responden que casi nunca participan en la solución de los problemas de su área de trabajo, el 15% que a menudo participan en la solución de los problemas, el 13% manifiesta que le es indiferente, el 7% que frecuentemente se participa en la solución de los problemas y el 5% restante consideran que nunca participan en la solución de los problemas.

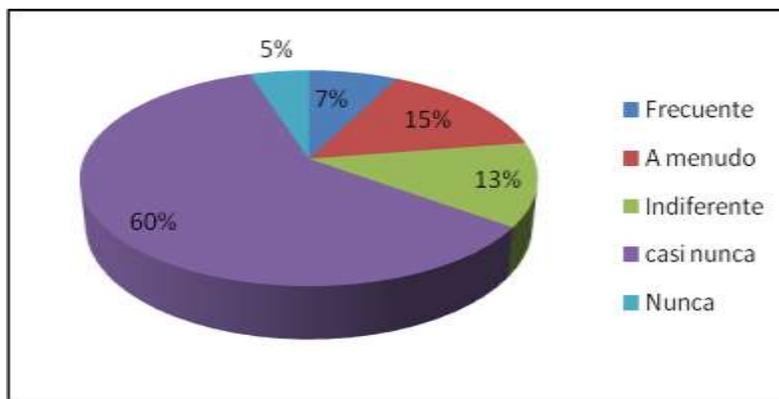


Figura 15. Participación en la solución de problemas de su sección. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 16

Planteamiento de inquietudes y problemas a sus compañeros

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	0	0%
A menudo	9	22%
Indiferente	8	20%
Casi nunca	18	45%
Nunca	5	13%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra el planteamiento de inquietudes y problemas que hace cada trabajador a sus compañeros en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

El 45% de los encuestados responden que casi nunca hacen el planteamiento de las inquietudes y problemas a sus demás compañeros, el 22% manifiestan que a menudo hacen este tipo de planteamientos, el 20% le es indiferente y en un 13% consideran que nunca hacen planteamiento de sus inquietudes y problemas.

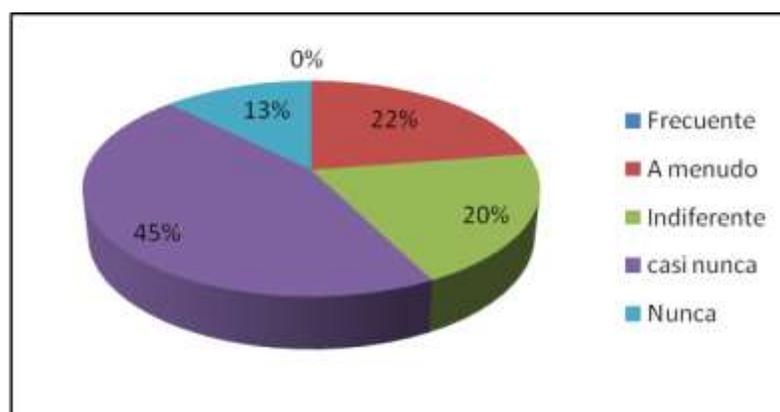


Figura 16. Planteamiento de inquietudes y problemas a sus compañeros. Fuente. Encuesta

aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Tabla 17

Relación con sus compañeros de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	10	25%
Aceptable	12	30%
Regular	18	45%
Malo	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la relación que existe con sus compañeros de trabajo, en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

A partir de los datos arrojados el 45% de los encuestados responden que la relación con sus compañeros es regular, el 30% que su relación es aceptable y el 25% manifiestan que la relación con sus compañeros de trabajo es buena.

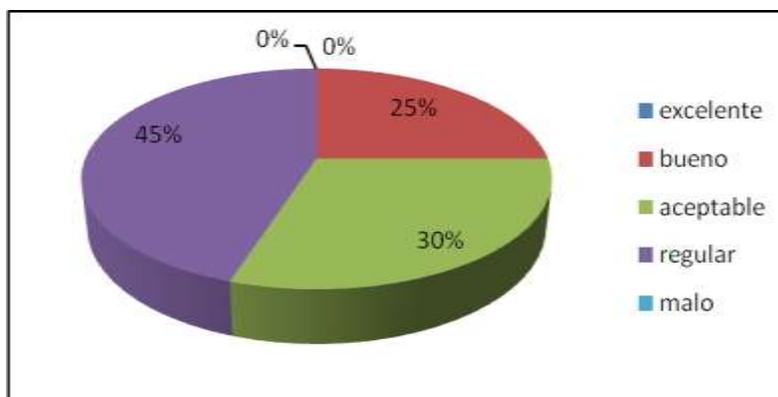


Figura 17. Relación con sus compañeros de trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a los 40

funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Tabla 18

Solución de problemas con compañeros y/o superiores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	15	37%
A menudo	25	63%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra el grado de solución de problemas que existe entre los compañeros y/o superiores en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

De acuerdo a lo anterior el 63% de los encuestados manifiestan que a menudo se dan solución a los problemas que existen con los compañeros de trabajo y/o superiores y el 37% indican que los problemas frecuentemente son solucionados con los compañeros de trabajo y/o superiores.

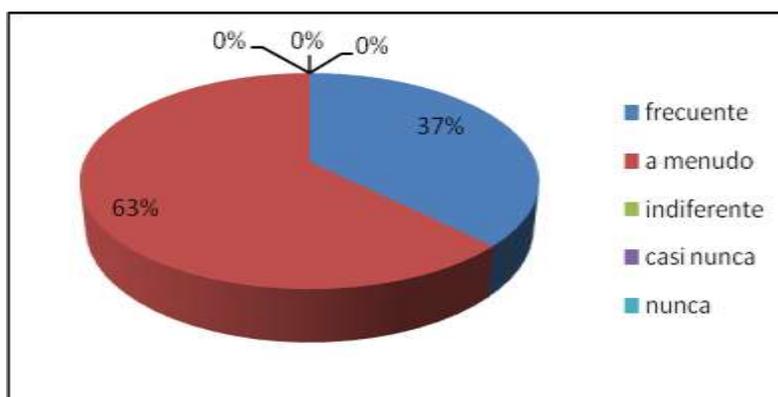


Figura 18. Solución de problemas con compañeros y/o superiores. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

4.1.5 Percepción de liderazgo

Tabla 19

Planteamiento de problemas al jefe

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	22	55%
A menudo	18	45%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra el planteamiento de los problemas al jefe, cuando el trabajador no puede solucionarlos en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

La tabla muestra que el 55% de los encuestados manifiestan que frecuentemente acuden a sus jefes cuando no pueden dar la solución a los problemas que se presentan y el 45% consideran a menudo plantear los problemas a sus jefes inmediatos.

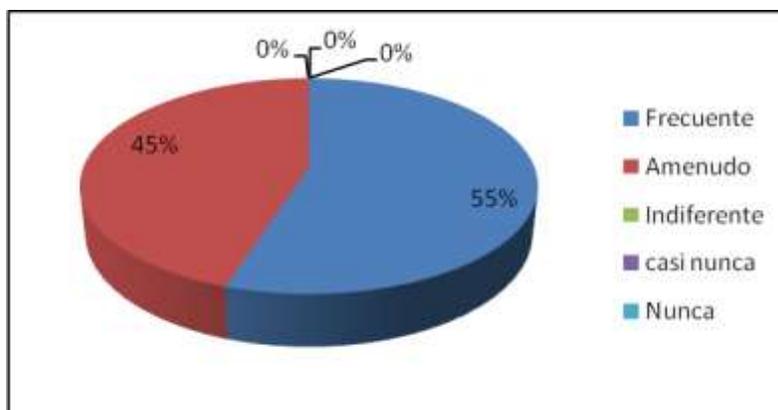


Figura 19. Planteamiento de problemas al jefe. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 20

Justicia del jefe al tomar decisiones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	12	30%
A menudo	25	62%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	3	8%
Nunca	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra el grado de justicia que tiene el jefe cuando toma decisiones en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Según la anterior tabla se puede establecer que el 62% de los encuestados manifiestan que a menudo hay justicia en la toma de decisión por parte del jefe, el 30% consideran que frecuentemente hay justicia en la toma de decisiones por el jefe y el 8% indican que casi nunca

existe justicia en la toma de decisiones.

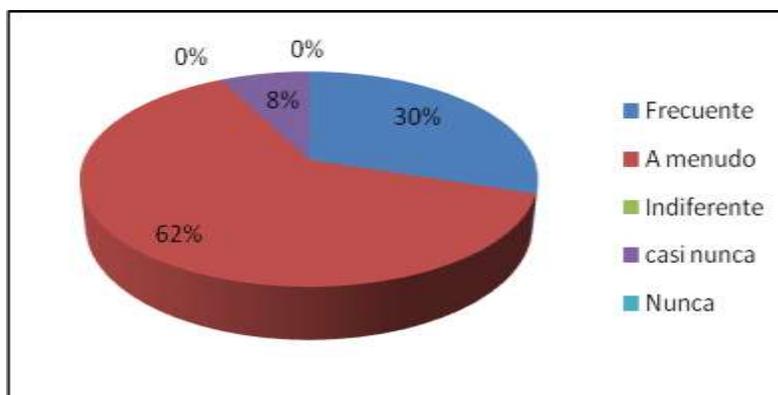


Figura 20. Justicia del jefe al tomar decisiones. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 21

El jefe tiene la razón para ser obedecido

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	5	12%
A menudo	35	88%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la razón para ser obedecido cuando el jefe toma decisiones en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Según los datos anteriores el 88% de los encuestados manifiestan que a menudo el jefe tiene la razón y el 12% que con frecuencia le existe razón al jefe en la toma de decisiones.

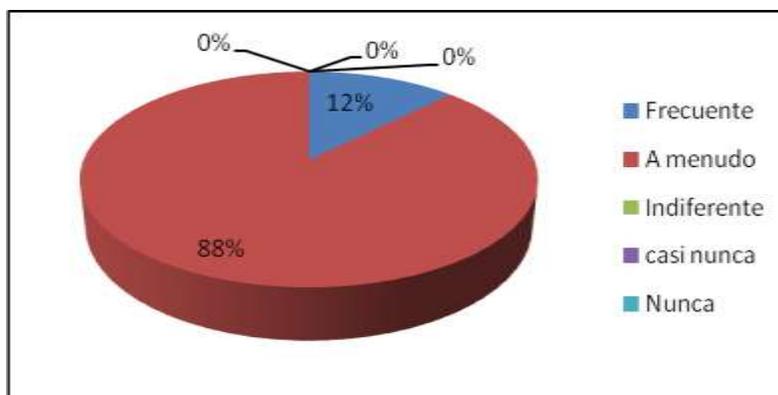


Figura 21. El jefe tiene la razón para ser obedecido. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 22

Ayuda del jefe para hacer mejor el trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	13	32%
Suficiente	15	38%
Indiferente	0	0%
Poco	12	30%
Nada	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la ayuda del jefe para hacer mejor el trabajo con los compañeros de trabajo en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Según los datos anteriores el 38% manifiestan que la ayuda del jefe es suficiente para hacer el trabajo, el 32% manifiesta que el jefe colabora mucho en la ejecución del trabajo y el 30% consideran que es poca la colaboración de parte del jefe para el cumplimiento de sus funciones.

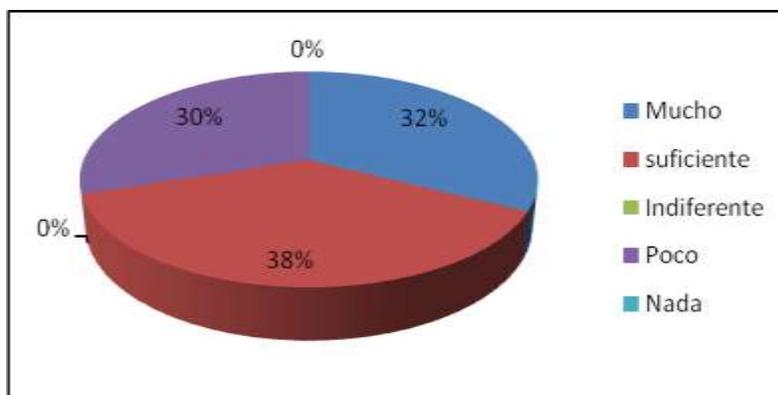


Figura 22. Ayuda del jefe para hacer mejor el trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 23

Comenta los problemas relacionados con su trabajo a sus superiores

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	5	12%
A menudo	17	43%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	18	45%
Nunca	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra si existe comunicación de los problemas relacionados con su trabajo y sus superiores en la en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

El 45% de las personas encuestadas expresan a menudo se comentan los problemas laborales con el jefe, el 43% manifiesta que casi nunca se comentan los problemas laborales con el jefe y el 12% indican que frecuentemente se comunican los problemas con sus jefes.

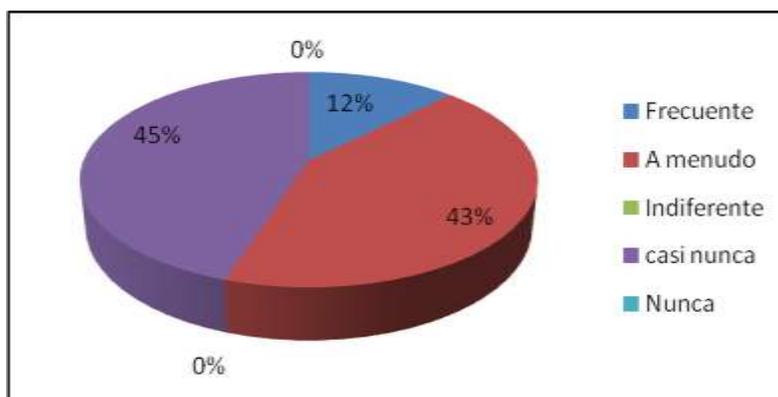


Figura 23. Comenta los problemas relacionados con su trabajo a sus superiores. Fuente.

Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 24

Como considera el trato y la relación con su jefe

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	4	10%
Buena	18	45%
Aceptable	13	32%
Regular	5	13%
Malo	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la relación y trato que existe con el jefe en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Según los datos arrojados en la encuesta el 45% responden que la existe una buena relación con el jefe, el 32% consideran que la relación es aceptable, el 13% manifiestan que la relación es regular y 10% restante califican la relación en el grado de excelente.

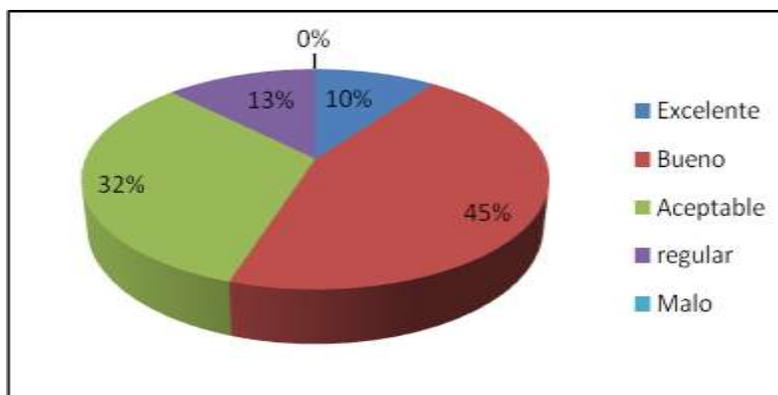


Figura 24. Como considera el trato y la relación con su jefe. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 25

Confianza entre jefes y trabajadores de la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	8	20%
Bueno	11	27%
Aceptable	16	40%
Regular	5	13%
Malo	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra el grado de confianza que existe entre jefes y trabajadores en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

El 40% de los trabajadores califican la confianza existente entre jefe y subalterno en el grado de aceptable, el 27% en el grado de bueno, el 20% en el grado de excelente y el 13% en el grado de regular.

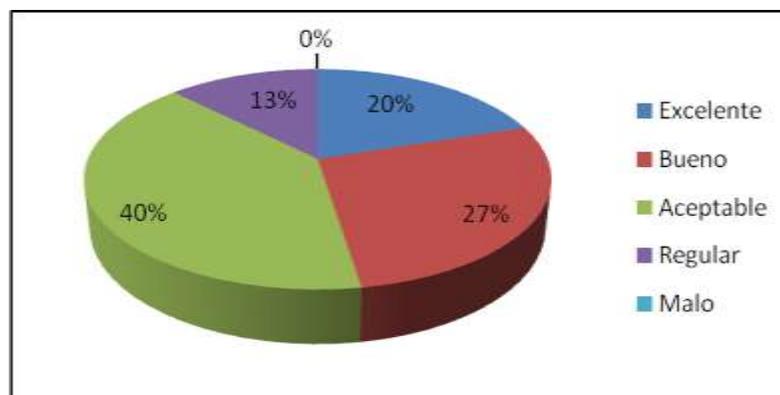


Figura 25. Confianza entre jefes y trabajadores de la empresa. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 26

Comenta a su jefe resultados y como ejecuta su trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	19	47%
A menudo	15	37%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	3	8%
Nunca	3	8%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia con que se comenta a su jefe resultados y como ejecuta su trabajo, empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

La información que ofrece la tabla nos indica que el 47% de los trabajadores consideran que frecuentemente comentan con su jefe los resultados y la manera de ejecución de las labores, el 37% consideran que es a menudo que se realizan este tipo de comentarios y el 16% restante manifiesta que casi nunca y nunca hacen este tipo de comentarios.

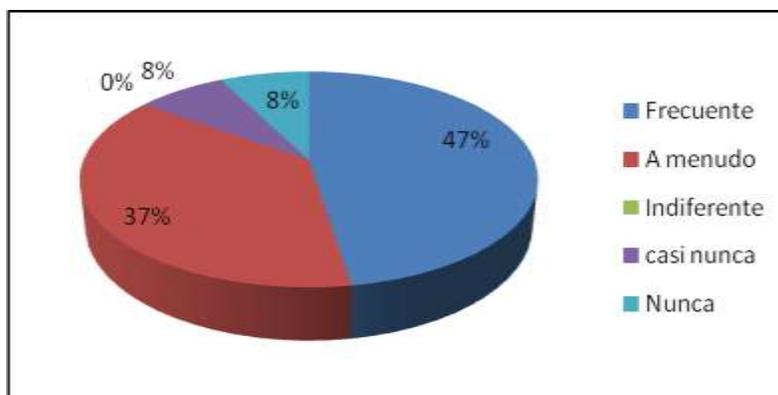


Figura 26. Comenta a su jefe resultados y como ejecuta su trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

4.1.6 Percepción de decisiones

Tabla 27

Toma decisiones sin consultar a su jefe

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	0	0%
A menudo	6	15%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	16	40%
Nunca	18	45%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia con la que se toman las decisiones sin consultar la opinión del jefe en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Se observa que el 45% nunca toman decisiones sin consultar a su jefe, el 40% manifiesta que casi nunca toman decisiones sin consultar al jefe y el 15% indican que a

menudo toman decisiones por su cuenta.

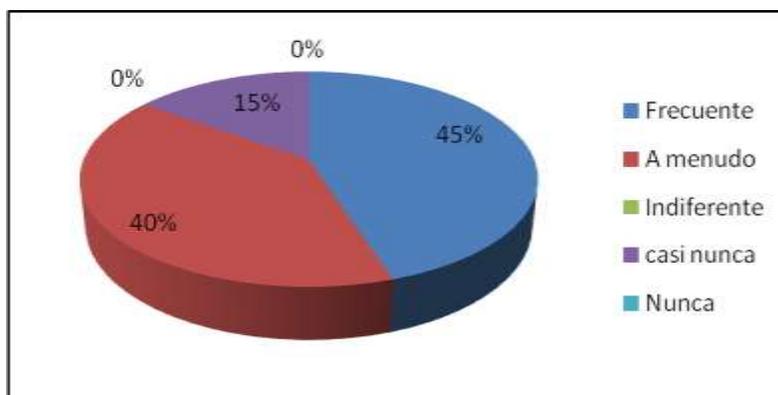


Figura 27. Toma decisiones sin consultar a su jefe. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 28

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

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	9	22%
A menudo	23	57%
Indiferente	3	8%
Casi nunca	5	13%
Nunca	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia con la que le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Los datos anteriores determinan que el 57% de los trabajadores consideran que a menudo les gustaría asumir nuevas responsabilidades, porque consideran ser personas idóneas para

asumir cualquier responsabilidad, el 22% considera que estaría dispuesto a enfrentar nuevas responsabilidades, el 13% casi nunca le gustaría afrontar nuevas responsabilidades y el 8% le es indiferente si asume o no nuevas responsabilidades.

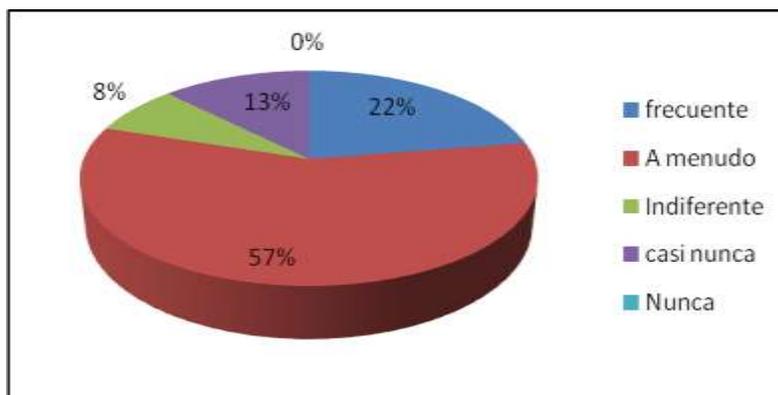


Figura 28. Frecuencia con la que le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo.

Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 29

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

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	10	15%
A menudo	18	45%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	12	30%
Nunca	0	0%
Total	40	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 empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional 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 30% considera que casi nunca participan en la toma de decisiones y el 15% manifiesta que frecuentemente participan en la toma de decisiones.

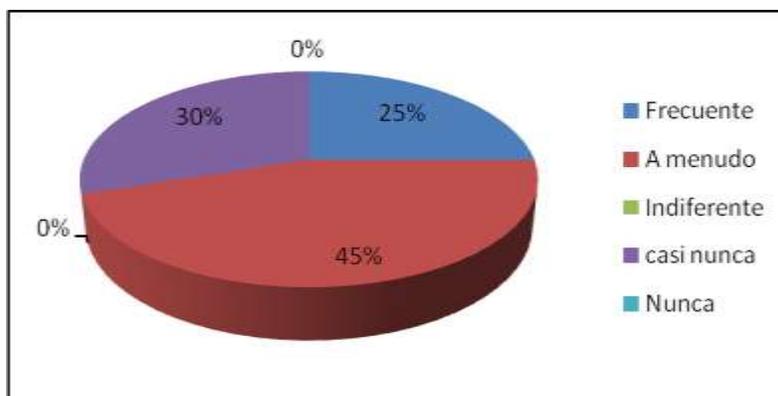


Figura 29. Participación en la toma decisiones en la empresa y en especial en su trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 30

Las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar decisiones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	7	17%
A menudo	11	28%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	14	35%
Nunca	8	20%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia con que las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar decisiones en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Lo que indica que el 35% de los encuestados manifiestan que casi nunca las directivas al tomar decisiones tienen en cuenta la situación personal, el 28% considera que a menudo las directivas tienen en cuenta sus condiciones personales para la toma de las decisiones, el 20% considera que las directivas nunca tienen en cuenta las circunstancias de los trabajadores y el 17% restante indican que frecuentemente son tenidos en cuenta para la toma de las decisiones.

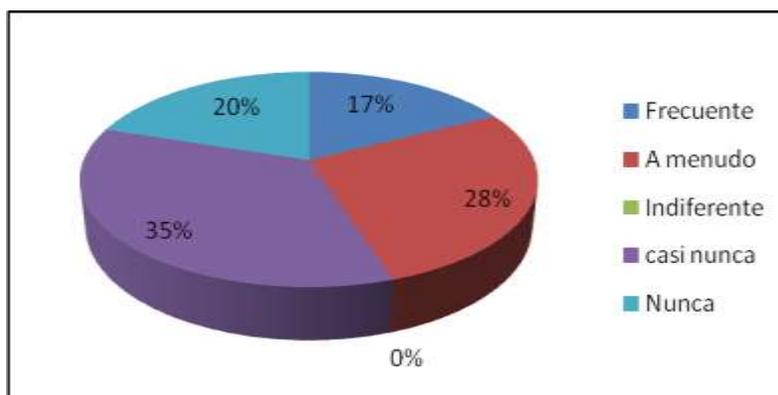


Figura 30. Las directivas tienen cuenta su situación personal al tomar decisiones. Fuente.

Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Tabla 31

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

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	13	32%
A menudo	22	55%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	5	0%
Nunca	0	13%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra el conocimiento de los problemas de su sección por parte de los directivos en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios

de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Se observa que el 55% de los trabajadores encuestados consideran que a menudo los directivos conocen los problemas que existen en el área, el 32% manifiestan que frecuentemente los directivos tienen conocimiento de los problemas de las secciones de trabajo y el 13% dicen que nunca las directivas tienen el conocimiento de la problemática que existe en la oficina local.

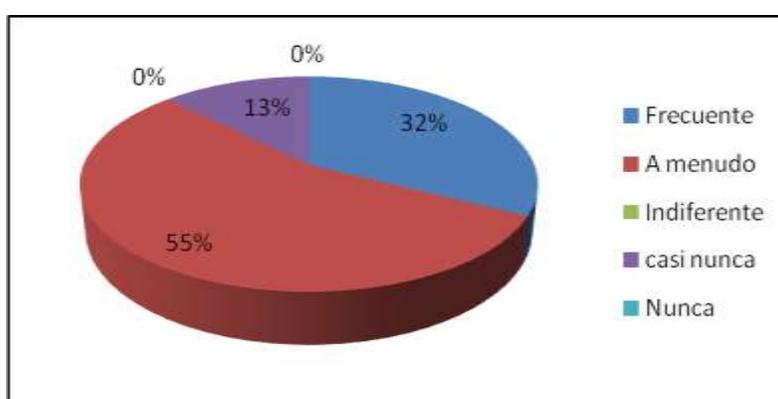


Figura 31 Conocimiento de los problemas de su sección por parte de los directivos. Fuente.

Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

4.1.7 Percepción 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	10%
Indiferente	2	5%
Casi nunca	27	67%
Nunca	7	18%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra con que frecuencia se divierten con los compañeros de su sección o de otra área de la institución directivos en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

El 67% de los encuestados responden que casi nunca se divierten con los compañeros de trabajo, el 18% dicen que nunca realizan actividades de recreación, el 10% consideran que a menudo se presentan espacios de esparcimiento y el 5% restante de los encuestados les es indiferente si existe espacios de diversión con los compañeros de trabajo.

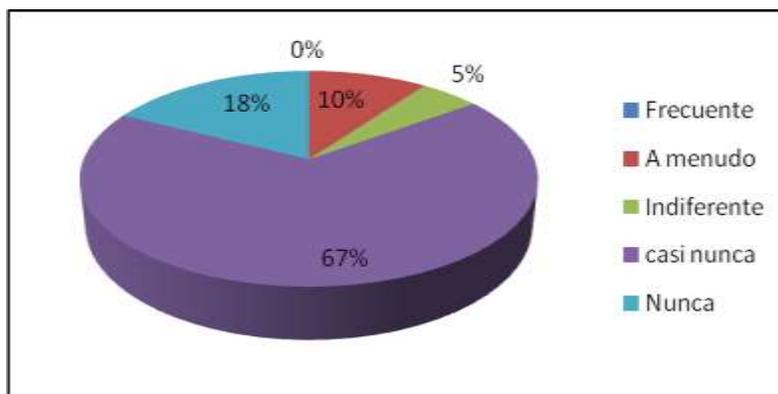


Figura 32. Frecuencia se divierte con compañeros de su sección o de otra área de la institución.

Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

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	4	10%
Indiferente	2	5%
Casi nunca	27	67%
Nunca	7	18%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia con la que se organiza paseos y otras actividades de diversión en la institución, en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Se observa que el 67% de los funcionarios expresan que casi nunca las directivas organizan actividades recreativas y culturales, el 18% responden que nunca se organizan estas actividades, el 10% consideran que a menudo en la institución las directivas realizan estas actividades y el 5% le es indiferente si realizan o no actividades de integración.

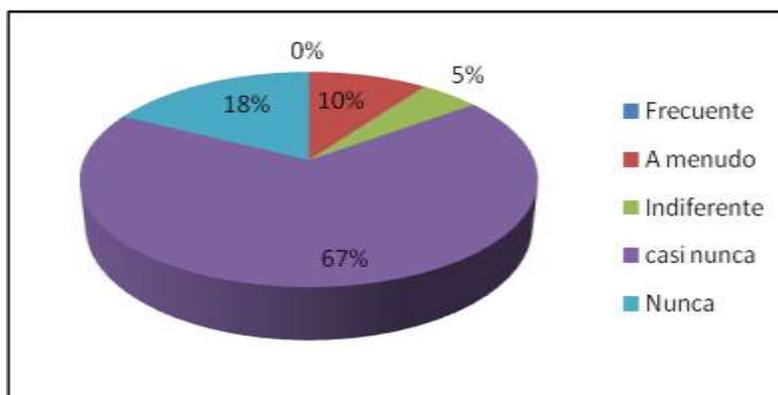


Figura 33. Frecuencia de organización de paseos y otras actividades de diversión en la

institución. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” - Regional Ocaña.

Tabla 34

Forma de participación en las actividades recreativas de la institución

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	0	0%
A menudo	6	16%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	24	65%
Nunca	7	19%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la forma de participación en las actividades recreativas en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Los datos anteriores determinan que el 65% de los encuestados afirman que casi nunca participan de las actividades recreativas, el 19% responde que nunca participan en estas actividades y el 16% dicen que a menudo participan en estas actividades recreativas, se determina que la poca asistencia se debe a que no existen o son casi nulas la realización de estas actividades.

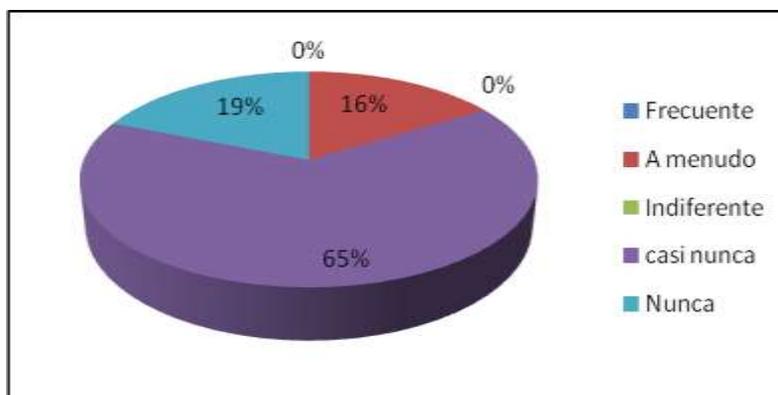


Figura 34. Forma de participación en las actividades recreativas de la institución. Fuente.

Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Tabla 35

Frecuencia de participación en actividades deportivas con compañeros de trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	0	0%
A menudo	6	16%
Indiferente	0	0%
Casi nunca	24	65%
Nunca	7	19%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia de participación en actividades deportivas con los compañeros de trabajo de la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

El análisis de los anteriores datos arroja que el 65% de los funcionarios encuestados manifiestan que casi nunca participan de las actividades deportivas, el 19% responden que nunca participan en estas actividades y el 16% manifiesta que a menudo participan.

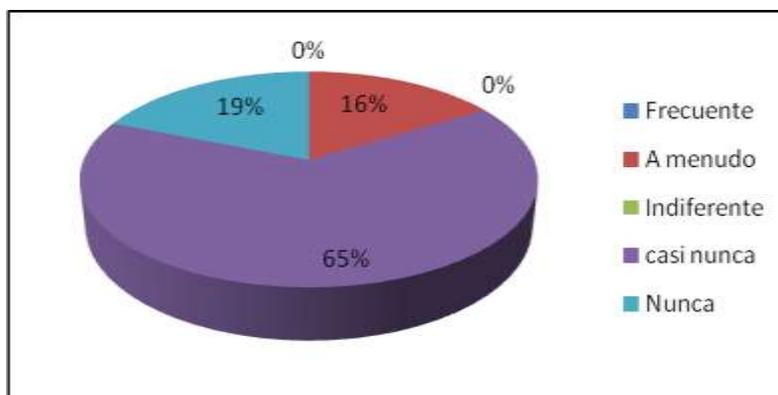


Figura 35. Frecuencia de participación en actividades deportivas con compañeros de trabajo.

Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

4.1.8 Percepción de motivación

Tabla 36

Sentimiento con el trabajo que le corresponde hacer

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	10	27%
Satisfecho	23	62%
Normal	7	11%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra el sentimiento que se tiene con el trabajo que le corresponde hacer en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

El 62% de los encuestados responden que se sienten satisfechos con la labor que realizan

en la oficina local, el 27 % manifiestan estar muy satisfechos con las funciones que realizan y el 11% consideran que es un trabajo como cualquiera.

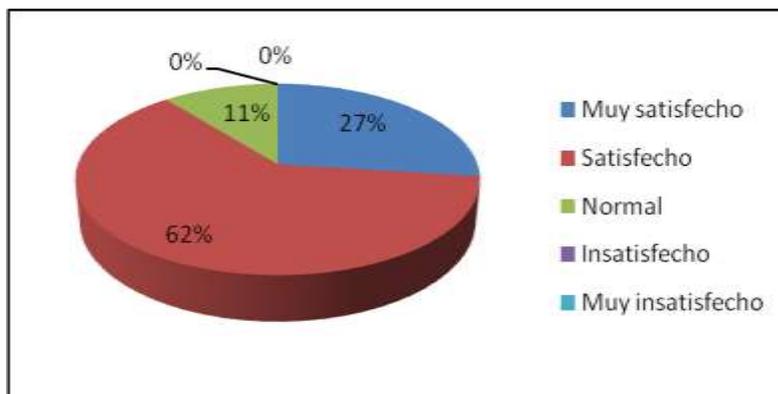


Figura 36. Sentimiento con el trabajo que le corresponde hacer. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Tabla 37

Como se siente con el salario que recibe

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho	12	30%
Normal	5	12%
Insatisfecho	23	58%
Muy insatisfecho	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la opinión que se tiene respecto al salario que se recibe por la actividad realizada en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Se observa que el 58% responden que se encuentran insatisfechos con la remuneración

que reciben, el 30% consideran que están satisfechos con el salario que reciben y 12% manifiestan que su salario está acorde a las funciones que realizan.

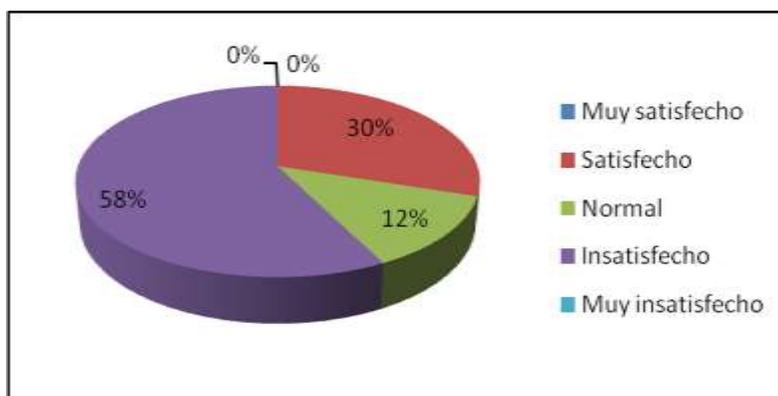


Figura 37. Como se siente con el salario que recibe. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Tabla 38

Sentimiento por estar trabajando en la institución

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	4	10%
Satisfecho	12	30%
Normal	5	12%
Insatisfecho	19	48%
Muy insatisfecho	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la opinión que se tiene respecto a la satisfacción de estar laborando en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

El 48% de los encuestados consideran que están insatisfechos ya que no están de acuerdo

con las políticas que al respecto tiene la empresa, el 30% manifiestan estar satisfechos por estar laborando en la CENS, el 12% consideran que su sentimiento por estar trabajando en la CENS es normal y el 10% consideran estar muy satisfechos con el trabajo que tienen.

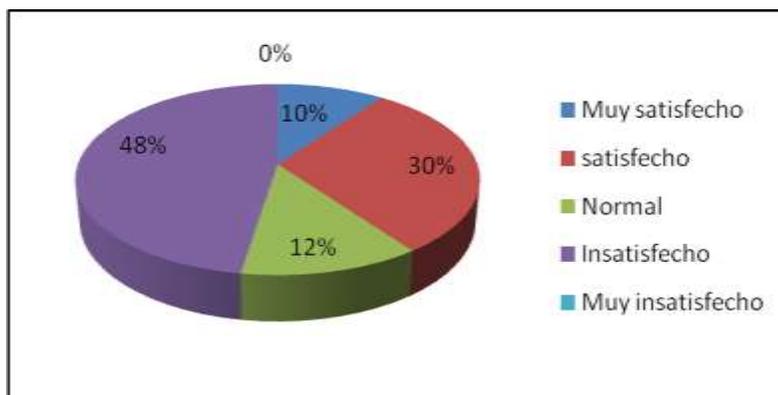


Figura 38. Sentimiento por estar trabajando en la institución. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Tabla 39

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

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	15	37%
Aceptable	7	18%
Regular	18	45%
Malo	0	00%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra como califica el cumplimiento de su trabajo de acuerdo a la asignación y tiempo en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Los datos anteriores determinan que el 45% de los trabajadores manifiestan que el grado de calificación al cumplimiento de su trabajo en regular, el 37% considera que es bueno y el 18% restante califican su cumplimiento en el grado de aceptable.

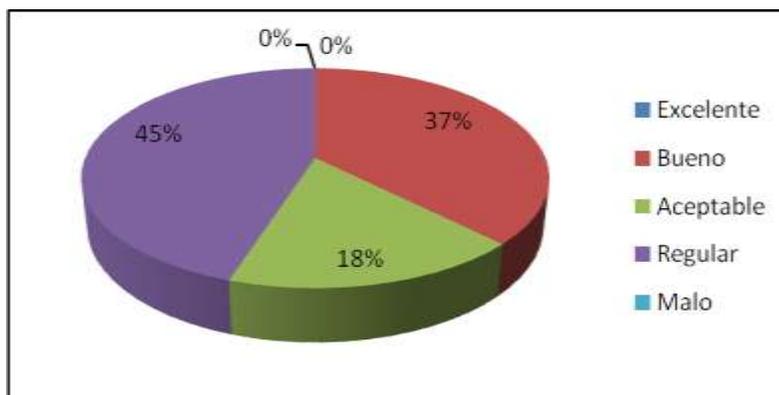


Figura 39. Como califica el cumplimiento de su trabajo de acuerdo a la asignación y tiempo.

Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 40

Como califica la recompensa cuando realiza una labor bien hecha

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0%
Bueno	0	0%
Aceptable	12	30%
Regular	25	62%
Malo	3	8%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la calificación que le dan a la recompensa cuando realiza una labor bien hecha, en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

El análisis arroja que el 62% de la muestra considera que su calificación a la recompensa por la labor realizada esta en el grado de regular, el 30% en el grado de aceptable y el 8% en el grado de malo.

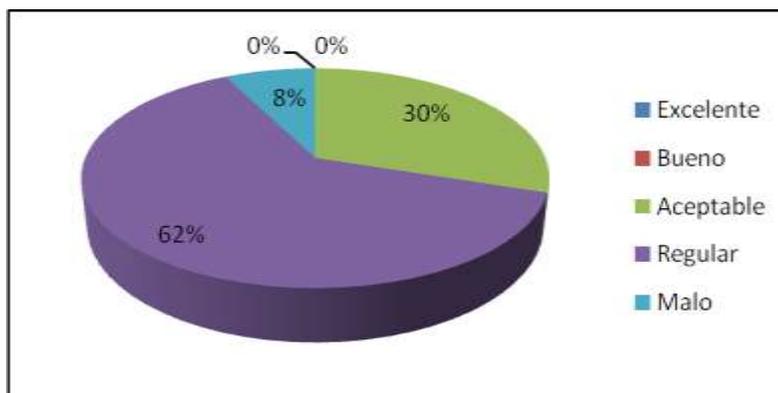


Figura 40. Como califica la recompensa cuando realiza una labor bien hecha. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Tabla 41

Que importancia tiene para usted estar trabajando en la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mucho	0	0%
Suficiente	23	57%
Indiferente	5	13%
Poco	12	30%
Nada	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la importancia que tiene para usted estar trabajando en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Se observa que el 57% de la población consideran que tiene suficiente importancia estar trabajando en la CENS Ocaña, el 30% manifiesta que tiene poca importancia estar laborando en esta empresa y el 13% restante manifiestan que es como trabajar en cualquier otra empresa.

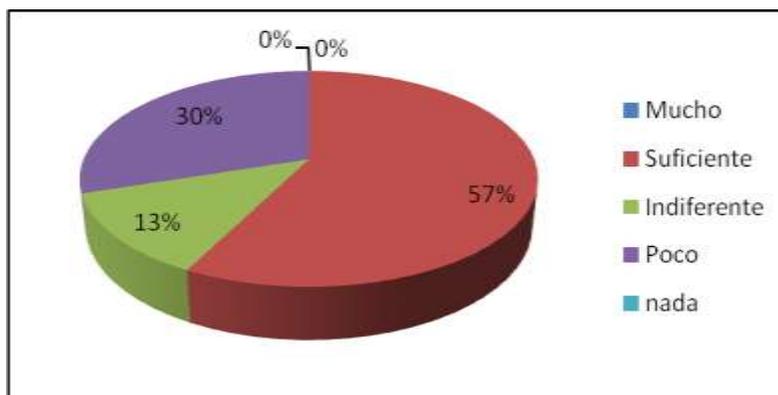


Figura 41. Que importancia tiene para usted estar trabajando en la institución. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Tabla 42

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

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	3	7%
A menudo	7	18%
Indiferente	8	20%
Casi Nunca	22	55%
Nada	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia con los que conoce los resultados de la revisión de su trabajo, en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

El 55% de los encuestados manifiestan que casi nunca conocen los resultados de la revisión de su trabajo, el 20% manifiestan que le es indiferente el conocimiento de los resultados de la revisión, solo se limitan a cumplir con sus funciones, el 18% manifiestan que a menudo tienen conocimiento de los resultados y el otro 7% consideran que frecuentemente tienen conocimiento de los resultados.

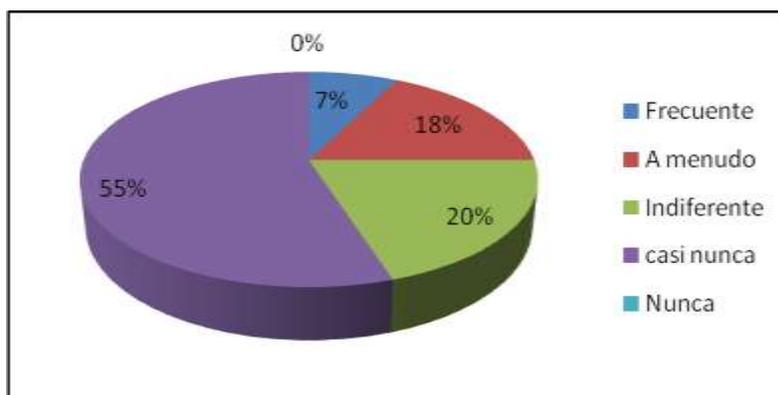


Figura 42. Frecuencia con los que conoce los resultados de la revisión de su trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

4.1.9 Percepción de control

Tabla 43

Su jefe controla su trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	24	60%
A menudo	16	40%
Indiferente	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nunca	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia con la que el jefe controla el trabajo de sus subalternos en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Los anteriores datos establecen que el 60% de los encuestados consideran que frecuentemente los jefes controlan el trabajo que realizan y el 40% expresan que esta actividad la realizan a menudo.

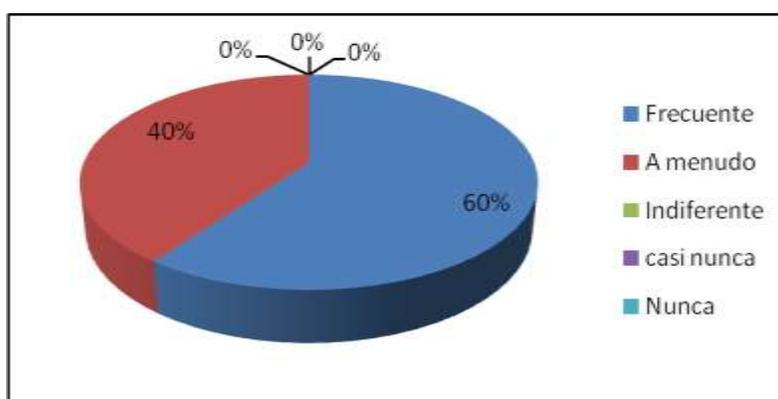


Figura 43. Su jefe controla su trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña

Tabla 44

Frecuencia con la que se revisa su trabajo

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	23	57%
A menudo	17	43%
Indiferente	0	0%
Casi Nunca	0	0%
Nada	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia con la que el jefe revisa el trabajo de sus subalternos en la

empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Se puede determinar que el 57% de los encuestados manifiestan frecuentemente el jefe realiza la actividad de control de sus labores y el 43% manifiestan que esta revisión se realiza a menudo.

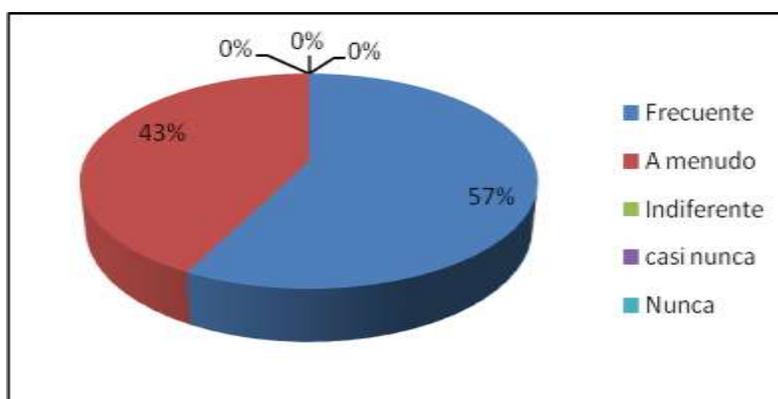


Figura 44. Frecuencia con la que se revisa su trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Tabla 45

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

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	3	7%
Satisfecho	32	80%
Normal	5	13%
Insatisfecho	0	0%
Muy insatisfecho	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra el sentimiento que tienen cuando el jefe controla el trabajo realizado, en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Se observa que el 80% de los encuestados consideran que se sienten satisfechos de la forma como realizan la revisión de su trabajo, el 13% consideran que son actividades normales del trabajo y el 7% se sienten muy satisfechos de la forma como realizan el control.

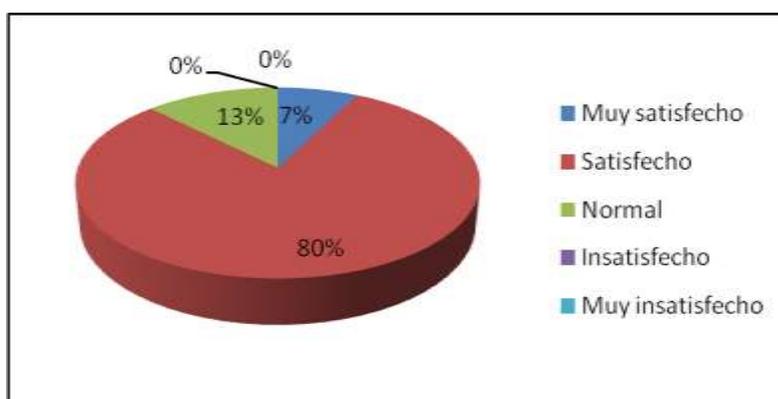


Figura 45. Como se siente por la forma como su jefe controla su trabajo. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Tabla 46

Es adecuado el control que realice su jefe

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Frecuente	9	22%
A menudo	27	68%
Indiferente	4	10%
Casi Nunca	0	0%
Nada	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la opinión acerca de la forma como el jefe realiza el control del trabajo en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

El 68% de los encuestados consideran que a menudo es adecuada la forma como se realiza el control de su trabajo, el 22% considera que frecuentemente es adecuada la revisión y el 10% responden que le es indiferente la forma como ejecutan el control de actividades.

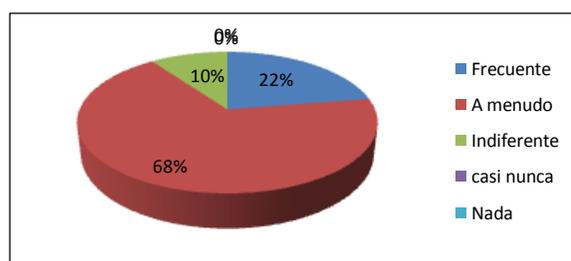


Figura 46. Es adecuado el control que realice su jefe. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Tabla 47

Como considera que debe ser la forma de control

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	34	85%
Bueno	6	15%
Aceptable	0	0%
Regular	0	0%
malo	0	0%
Total	40	100%

Nota. La tabla muestra la forma como debe ejercerse el control en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

Se observa que el 85% de los encuestados manifiestan que el control debe estar en el grado excelente y el 15% que este control debe ser bueno.

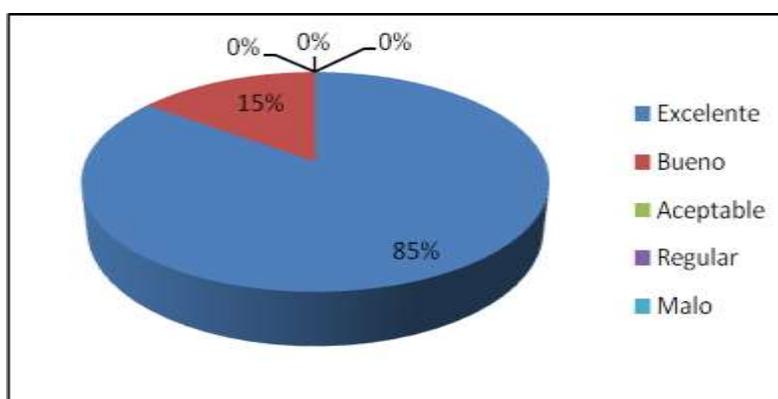


Figura 47. Como considera que debe ser la forma de control. Fuente. Encuesta aplicada a los 40 funcionarios de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña.

4.2 Diagnostico situacional

4.2.1 Categorización de las variables

Los rangos de las variables, se realizaron a través de la escala de Likert, se calificó el resultado, asignándole a cada opción de respuesta un valor en una escala de 1 a 5, en donde el 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

Para obtener el promedio de cada variable se multiplica el valor asignado anteriormente por el número de respuestas dadas por los encuestados a cada pregunta, así mismo para determinar el grado del clima organizacional y de cada variable se establece la siguiente escala cualitativa de valoración:

- Clima organizacional crítico: De 1 a 3
- Clima organizacional aceptable: De 3,1 a 4
- Clima organizacional satisfactorio: De 4,1 a 5

Tabla 48

Promedio de la variable objetivos del clima organizacional de la empresa CENS regional

Ocaña

Preguntas	Valor respuesta			Promedio Variable	
Calificación acerca del conocimiento de los objetivos de la empresa	(7x5) 35	(27x4) 108	(6x3) 18	4.02	
Cantidad de información que recibe sobre los objetivos y políticas de la empresa al ingresar	(5x5) 25	(21x4) 84	(14x3) 42	3.8	
El cumplimiento de los objetivos institucionales, sirve para satisfacer necesidades.	(4x5) 20	(33x4) 132	(3x3) 9	4.02	
Frecuencia con la que se relaciona con compañeros de trabajo	(5x5) 25	(10x4) 40	(4x3) 12	(21x2) 42	3.0
Libertad para ejecutar su trabajo	(18x5) 90	(15x4) 60	(7x2) 14	4.1	
Cantidad de información recibida sobre obligaciones y labores al ingresar	(5x5) 25	(30x4) 120	(5x3) 15	4.0	
Promedio Variable				3.8	

Nota. La tabla muestra el promedio de la variable objetivos del clima organizacional en la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Autores de la propuesta.

Tabla 49

Promedio de la variable cooperación del clima organizacional de la CENS regional Ocaña

Preguntas	Valor respuesta				Promedio Variable
Calificación de ayuda y colaboración que existe entre trabajadores	(6x4) 24	(10x3) 30	(24x2) 48		2.6
Frecuencia con que ayuda y colabora con sus compañeros	(16x4) 64	(24x2) 48			2.8
Forma como se vincula con grupos de trabajo	(9x4) 36	(6x3) 18	(19x2) 38	(6x1) 6	2.4
Frecuencia de petición de ayuda por parte de sus compañeros para hacer el trabajo	(9x4) 36	(8x3) 24	(18x2) 36	(5x1) 5	2.5
Participación en la solución de problemas de su sección	(3x5) 15	(6x4) 24	(5x3) 15	(24x2) 48 (2x1) 2	2.6
Planteamiento de inquietudes y problemas a sus compañeros	(9x4) 36	(8x3) 24	(18x2) 36	(5x1) 5	2.5
Relación con sus compañeros de trabajo	(10x4) 40	(12x3) 36	(18x2) 36		2.8
Solución de problemas con compañeros y/o superiores	(15x5) 75	(25x4) 100			4.4
Promedio Variable					2.8

Nota. La tabla muestra el promedio de cada variable la variable cooperación del clima organizacional de la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Autores de la propuesta.

Tabla 50

Promedio de la variable liderazgo del clima organizacional de la a CENS regional Ocaña

Preguntas	Valor respuesta			Promedio Variable
Planteamiento de problemas al jefe	(22x5) 110	(18x4) 72		4.6
Justicia del jefe al tomar decisiones	(12x5) 60	(25x4) 100	(3x2) 6	4.1
El jefe tiene la razón para ser obedecido	(5x4) 20	(35x4) 140		4.6
Ayuda del jefe para hacer mejor el trabajo	(13x5) 65	(15x4) 60	(12x2) 24	3.7
Comenta los problemas relacionados con su trabajo a sus superiores	(5x5) 25	(17x4) 68	(18x2) 36	3.2

Continuación "Tabla 50"

Preguntas	Valor respuesta				Promedio Variable
Como considera el trato y la relación con su jefe	(4x5) 20	(18x4) 72	(13x3) 39	(5x2) 10	3.5
Confianza entre jefes y trabajadores de la empresa	(8x5) 40	(11x4) 44	(16x3) 48	(5x2) 10	3.6
Comenta a su jefe resultados y como ejecuta su trabajo	(19x5) 95	(15x4) 60	(3x2) 6	(3x1) 3	4.1
Promedio Variable					3.9

Nota. La tabla muestra el promedio de la variable liderazgo del clima organizacional de la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Autores de la propuesta.

Tabla 51

Promedio de la variable toma de decisiones del clima organizacional de CENS Ocaña

Preguntas	Valor respuesta				Promedio Variable
Toma decisiones sin consultar a su jefe	(6x4) 24	(16x2) 32	(18x1) 18		1.9
Frecuencia con la que le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo	(9x5) 45	(23x4) 92	(3x3) 9	(5x2) 10	3.9
Participación en la toma de decisiones en la empresa y en especial en su trabajo	(10x5) 50	(18x4) 72	(12x2) 24		3.7
Las directivas tienen cuenta su situación personal al tomar decisiones	(7x5) 35	(11x4) 44	(14x2) 28	(8x1) 8	2.9
Conocimiento de los problemas de su sección por parte de los directivos	(13x5) 65	(22x4) 88	(5x2) 10		4.0
Promedio Variable					3.2

Nota. La tabla muestra el promedio de la variable toma de decisiones del clima organizacional de la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Autores de la propuesta.

Tabla 52

Promedio de la variable relaciones interpersonales del clima organizacional de la CENS regional Ocaña

Preguntas	Valor respuesta				Promedio Variable
Frecuencia de diversión con compañeros de su sección o de otra área de la institución	(4x4) 16	(3x2) 6	(27x2) 54	(7x1) 7	2.0
Frecuencia con la que se organiza paseos y otras actividades de diversión en la institución	(4x4) 16	(3x2) 6	(27x2) 54	(7x1) 7	2.0
Forma de participación en las actividades recreativas de la institución	(6x4) 24	(24x2) 48	(7x1) 7		1.9
Frecuencia de participación en actividades deportivas con compañeros de trabajo	(6x4) 24	(24x2) 48	(7x1) 7		1.9
Promedio Variable					1.95

Nota. La tabla muestra el promedio de la variable relaciones interpersonales del clima organizacional de la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Autores de la propuesta.

Tabla 53

Promedio de la variable motivación del clima organizacional de la CENS regional Ocaña

Preguntas	Valor respuesta				Promedio Variable
Sentimiento con el trabajo que le corresponde hacer	(10x5) 50	(23x4) 92	(7x2) 14		3.9
Como se siente con el salario que recibe	(12x4) 48	(5x3) 15	(23x2) 46		2.7
Sentimiento por estar trabajando en la institución	(4x5) 20	(12x4) 48	(5x3) 15	(19x2) 38	3.0
Como califica el cumplimiento de su trabajo de acuerdo a la asignación y tiempo	(15x4) 60	(7x3) 21	(18x2) 36		2.9
Como califica la recompensa cuando realiza una labor bien hecha	(12x3) 36	(25x2) 50	(3x1) 3		2.2
Que importancia tiene para usted estar trabajando en la institución	(23x4) 92	(5x3) 15	(12x2) 24		3.2
Frecuencia con la que conoce los resultados de la revisión de su trabajo	(3x5) 15	(7x4) 28	(8x3) 24	(22x1) 22	2.2
Promedio Variable					2.8

Nota. La tabla muestra el promedio de la variable motivación del clima organizacional de la empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Autores de la propuesta.

Tabla 54

Promedio de la variable control del clima organizacional de la empresa CENS regional Ocaña

Preguntas	Valor respuesta			Promedio Variable
Su jefe controla su trabajo	(24x5) 120	(16x4) 64		4.6
Frecuencia con la que se revisa su trabajo	(23x5) 115	(17x4) 68		4.6
Como se siente por la forma como su jefe controla su trabajo	(3x5) 15	(32x4) 128	(5x3) 15	3.9
Es adecuado el control que realice su jefe	(9x5) 45	(27x4) 108	(4x3) 12	4.1
Como considera que debe ser la forma de control	(34x5) 170	(6x4) 24		4.8
Promedio Variable				4.8

Nota. La tabla muestra el promedio del variable control del clima organizacional de empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Autores de la propuesta.

Tabla 55

Promedio total de las variables del clima organizacional de la empresa CENS regional Ocaña

Variable	Promedio de la variable
Objetivos	3.8
Cooperación	2.8
Liderazgo	4.1
Toma decisiones	3.2
Relaciones interpersonales	1.9
Motivación	2.8
Control	4.8
Promedio total	3.3

Nota. La tabla muestra el promedio total de las variables del clima organizacional general de empresa CENS regional Ocaña. Fuente. Autores de la propuesta.

4.2.2 Diagnóstico inicial de la empresa

De acuerdo al análisis a los resultados de la encuesta aplicada, se determina que la variable objetivos se encuentra en el rango de aceptable, ya que el promedio arrojado es de 3,8, lo que permite indicar que los trabajadores están identificados con los objetivos corporativos de la empresa CENS regional Ocaña, permitiendo ver un alto sentido de pertenencia, puesto que el conocimiento, las actividades y resultados de su trabajo están relacionados con los objetivos de la empresa. Se observa que existe una debilidad en la frecuencia con la que se relaciona con sus compañeros de trabajo, en consideración a su promedio que fue de 3.0, ubicándola en el grado de crítico.

Respecto a la variable cooperación, su promedio es de 2,8, valor que la ubica en el rango de crítico, situación que permite deducir que la ayuda, colaboración y participación en la solución de problemas presentan falencias, haciendo que las funciones que realiza los diferentes equipos de trabajo, no sea el más eficiente e idóneo. Motivo por el cual se debe aprovechar las estrategias que se plantean en el presente trabajo, para generar un ambiente de confianza y seguridad en los equipos de trabajo.

De acuerdo a las categorías que comprende la variable liderazgo, se determinó que el promedio es de 3.9, promedio que ubica esta variable en el grado de valoración en aceptable, por

lo que en términos generales podemos decir que; se reconoce que su jefe inmediato genera un ambiente de confianza y tiene en cuenta los resultados de acuerdo al desempeño del trabajador, además, se sienten acompañados por las directivas de la regional, cuando se presentan dificultades en la ejecución de su labor; por tanto, la variable liderazgo logra medir el grado en el que los jefes apoyan, estimulan, orientan y dan participación a sus colaboradores.

De acuerdo al análisis realizado a los componentes de la variable toma de decisiones, se establece que su promedio es de 3,2, ubicándola en el rango de aceptable, por lo anterior se puede inferir que 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, existen falencias las cuales se pueden mejorar con la capacitación del personal para que estos asuman riesgos, luego de una evaluación de la situación para elegir el mejor camino a seguir, y que a su vez conozcan las situaciones en las que puede tomar decisiones siguiendo las normas y conductos establecidos.

En el grado de crítico se ubica la variable relaciones interpersonales, al estar su promedio en el valor de 1.95, lo que nos permite establecer que existen debilidades respecto a la organización de actividades recreativas, deportivas y culturales, las cuales servirán para mejorar las relaciones interpersonales y fortalecimiento de los equipos de trabajo, actividades que contribuyen significativamente en el incremento de la productividad y calidad de vida de los trabajadores.

Las categorías que conforman la variable motivación, arrojaron un promedio de 2.8, lo

que hace que esta se ubique en el grado de crítico, lo cual se traduce en que los trabajadores no perciben 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 aplicación de procedimientos para la regulación de los procesos y políticas en el cumplimiento de sus funciones, cuyo análisis reporta un promedio de 4,8, ubicándola en el grado de satisfactorio, lo que nos indica que la población estudiada percibe que en la empresa existen procedimientos que aseguran el cumplimiento de los objetivos de forma eficaz, eficiente y transparente.

La percepción del clima organizacional a nivel general de la empresa CENS regional Ocaña, se ubica en la categorización de un clima organizacional aceptable; lo que permite determinar que existen fortalezas al interior de la regional Ocaña, como son las variables objetivos, liderazgo, toma de decisiones y control. Aspectos que pueden favorecer el interés de los funcionarios para participar activamente en aquellos programas que se plantean, convirtiéndose en un agente impulsador del óptimo desempeño.

Respecto a la variable objetivos institucionales, el estudio arrojó como resultado general que existe un acercamiento por parte de la población estudiada; viéndose reflejado en la coherencia entre el trabajo realizado por el personal y las metas que se pretende alcanzar.

En la regional de Ocaña, se sienten suficientemente apoyados, estimulados y orientados

por sus jefes, sugiriendo fortalecer las competencias que permitan mantener el estilo de liderazgo que se lleva a cabo, como también su estilo de dirección que provea espacios de diálogo y comunicación.

Para la CENS regional Ocaña, la variable toma de decisiones, es de suma importancia para generar ambiente laboral adecuado, que permita crear y estimular el sentido de pertenencia en los funcionarios, acciones que se reflejarán 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.

Así mismo tenemos que tener muy en cuenta la variable cooperación, la cual está categorizada en el grado de crítico, por lo que debemos establecer estrategias en todas las categorías que la conforman, para que el clima organizacional cada día sea el más adecuado en pro del beneficio de los trabajadores y la empresa.

El análisis de la variable relaciones interpersonales, sugiere que existen respecto a generar espacios de actividades lúdicas y deportivas, para integrar tanto los trabajadores y su familia que genere una influencia positiva sobre los miembros de la organización.

En cuanto a la variable motivación, podemos decir que esta se encuentra categorizada en el grado de crítico, presentando debilidades en las categorías sentimiento con el trabajo que le corresponde hacer, calificación del cumplimiento de su labor, recompensas por la labor realizada

y conocimiento de los resultados de la revisión de su trabajo. A partir de ello se deben crear medios de reconocimientos motivacionales o materiales que aumenten el compromiso de las personas con sus responsabilidades.

Después del análisis realizado al clima organizacional, que según el estudio realizado se encuentra categorizado en el grado de aceptable con una ponderación de 3.3, se hace necesario resaltar los esfuerzos de las directivas de la CENS regional Ocaña, no obstante para su mejoramiento se requiere que las variables cooperación, relaciones interpersonales y motivación, las cuales se encuentran ubicadas en el grado de crítico, se fortalezcan a través de estrategias que permitan ampliar su aplicabilidad.

4.3 Propuesta de mejora

La propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la empresa “CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña, es el resultado del análisis obtenido a través de la aplicación del instrumento de medición del clima organizacional “IMCOC”, con el fin de buscar el aseguramiento de calidad del servicio que ofrece la empresa, ya que no se habla solamente de los procesos y servicios, sino el desempeño y las condiciones laborales de los funcionarios de la CENS regional Ocaña.

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

A continuación se establece la estrategia que ayudará a mejorar el clima organizacional en

CENS regional Ocaña a partir del fortalecimiento de las variables cooperación, relaciones interpersonales y motivación, teniendo en cuenta que su calificación se ubicó en la categoría de crítico.

Tabla 56

Plan de mejora respecto de la cooperación

MOTIVACION	
Estrategia	Crear una cultura de la colaboración, con la participación de los directivos de la CENS regional Ocaña.
Objetivo	Fomentar la conexión entre empleados Creación de un entorno de colaboración Desarrollar nuevas vías de comunicación
Actividad	Revisar los procedimientos básicos. Creación de redes sociales corporativas. Organizar reuniones sobre procesos grupales.
Recurso	R. humanos= Jefes de área de la regional R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores R. Económicos= No se identifica R. Directivos= Plan de mejora a jefes de área
Responsable	Jefes de área oficina local
Costos	No se identifican
Indicadores	Índice de cooperación = reconocimiento de equipos de trabajo / 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 variable cooperación, el reconocimiento y la estrategia sugerida, con sus objetivos, actividades, recursos y responsables de la actividad del clima organizacional. Fuente: Autores del proyecto.

Tabla 57*Variable relaciones interpersonales y laborales*

RELACIONES INTERPERSONALES Y LABORALES	
Estrategia	Concienciar a los líderes de equipos sobre la importancia de implementar actividades que fomenten el compañerismo y la responsabilidad compartida en CENS S.A E.S.P
Objetivo	Incitar la conformación de equipos de trabajo Fortalecer los procesos internos de comunicación Implementar el respeto por la diversidad de genero
Actividad	Desarrollar las habilidades comunicacionales no verbales y verbales. 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 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 para fomentar la escucha activa.
Recurso	R. humanos= Jefes de área de la regional R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo R. Técnicos= Computadores R. Económicos= No se identifica
Responsable	Jefes de área oficina local
Costos	No se identificaron
Indicadores	Indicador de equipos de trabajo= cantidad de equipos productivos/ cantidad de empleados del área
Se debe realizar retroalimentación cada 3 meses	

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

Tabla 58*Plan de mejora respecto de la motivación*

MOTIVACION	
Estrategia	Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento con la participación de los directivos de la CENS regional Ocaña
Objetivo	<p>Contar con un equipo humano proactivo, comprometido e identificado con la organización</p> <p>Promover la comunicación interna entre las diferentes áreas</p> <p>Optimizar el nivel de servicio de todas las áreas del establecimiento</p>
Actividad	<p>Reconocer el trabajo del personal con: Felicitaciones. Empleado del mes.</p> <p>Crear la participación mediante buzón de sugerencias y reuniones para proponer ideas</p> <p>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</p>
Recurso	<p>R. humanos= jefes de la regional</p> <p>R físicos= Instalaciones de la empresa, áreas de trabajo</p> <p>R. Técnicos= Computadores</p> <p>R. Económicos= No se identifica</p> <p>R. Directivos= Plan de mejora a coordinadores de área</p>
Responsable	Jefes de la regional
Costos	No se identifican
Indicadores	<p>Índice de motivación = cantidad de empleados que sienten que su trabajo es reconocido e importante / cantidad total de empleados</p> <p>Índice de participación= Cantidad de empleados que aportan ideas/cantidad total de empleados del área</p>
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.

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. Crear una cultura de la colaboración, con la participación de los directivos de la CENS regional Ocaña.

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

1. Revisar los procedimientos básicos, expresando el agradecimiento y el malestar sobre ellos e incluso se pueden compartir cuestiones de índole más personal para fomentar la apertura y la confianza entre los miembros del equipo. Para lo cual se el jefe de cada área debe realizar cada quince días capacitaciones para el personal, en donde se revisen los procesos grupales que se desarrollan en el cumplimiento de sus funciones.

2. Creación de redes sociales corporativas para generar debate e impulsar las interacciones entre todos los empleados, motivando a los empleados a proponer nuevas ideas o mejoras sobre proyectos en desarrollo, favoreciendo el intercambio de propuestas al tiempo que se adquiere una perspectiva global de la realidad de la empresa.

3. Organizar reuniones sobre procesos grupales cada quince días para instaurar un sistema de camaradería en el que cada miembro del equipo cuente con los demás integrantes. De esta manera, se pueden resolver los problemas más sencillos y así ahorrar tiempo en los procesos grupales. Así mismo se puede asignar uno o varios funcionarios para que sean estos los que den la capacitación del procedimiento.

4.3.2.2 Estrategia No. 2. Concienciar a los líderes de equipos sobre la importancia de implementar actividades que fomenten el compañerismo y la responsabilidad compartida en CENS S.A E.S.P

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. Desarrollar las habilidades comunicacionales no verbales y verbales, no es suficiente trabajar en el aspecto verbal de la comunicación, se requiere esa comunicación no verbal como los gestos, la postura corporal y el contacto visual para potencializar los resultados y construir armonía en las relaciones interpersonales.

2. Implementar la conformación de equipos de trabajo y seguir las pautas para su buen desempeño. Para esto, el jefe de área 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 equipos de dos o tres personas.

3. Buscar la mejora de la comunicación interna, mediante la organización de reuniones donde sea posible conocer las impresiones y expectativas de los empleados. La comunicación es clave para que el clima y las relaciones laborales funcionen, evitar hablar a espaldas de los compañeros es básico para que el trabajo no se convierta en un problema. Hay que ser siempre directo en lo que se tenga que comunicar a otras personas y aprovechar el tiempo libre para conversar con los compañeros acerca del trabajo o de otros temas, esto ayuda a desconectarse un poco de la rutina y a afianzar las relaciones.

4. Las actividades de los equipo de trabajo y capacitaciones, son programaciones que se desarrollan en el plan de acción y deben abarcar todas las áreas de la empresa, en cuanto a las actividades estas deben ser definidas por sus integrantes, para lo cual se hace entrega de la información sobre lo que se requiere hacer, los indicadores y las fechas de entrega de los resultados.

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. Realizar actividades para fomentar la escucha activa, puesto que escuchar de

verdad, con serenidad, dándole el tiempo necesario a la otra persona para que exprese lo que quiere decir, sin interrumpirle, sin presionarle para que diga rápidamente lo que sea. Así mismo, para comprender cuáles son las necesidades de tu interlocutor, es imprescindible percibir, no solo lo que está diciendo directamente, sino también los sentimientos y las ideas que subyacen en su discurso.

4.3.2.3 Estrategia No. 3. Diseñar una campaña de motivación y reconocimiento con la participación de los directivos de la CENS regional Ocaña

Las siguientes actividades se deben desarrollar con los jefes de la regional Ocaña, 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 CENS regional Ocaña? ¿Por qué?
- ¿Qué actividades te gustaría que se implementaran en de la CENS regional Ocaña, para sentirte más a gusto en tus labores? y ¿Por qué?

2. Los jefes de cada área de la CENS regional Ocaña, 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, los jefes de CENS regional Ocaña, debe evaluar su propio estilo de dirección, y corregir las falencias que fomenten la desmotivación. 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, se deben evaluar entre sus colaboradores, la percepción que estos tienen de su jefe a fin de evaluar actitudes y actividades de motivación con los empleados.

4. Los jefes de la CENS regional Ocaña, 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.
- Convocar a su grupo de trabajo, por lo menos una vez al mes a fin de fomentar actividades en pro del clima laboral y bienestar de sus trabajadores. 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.

- Proporcionar 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.
- 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

Capítulo 5. Conclusiones

A través de la implementación del instrumento de medición IMCOC, se logro determinar la situación actual del clima organizacional de la Empresa Centrales Eléctricas de Norte de Santander “CENS” S.A. E.S.P - regional Ocaña, el cual se encuentra ubicando en el grado de aceptable con un promedio de 3,3.

Así mismo se establece que el clima organizacional, presenta debilidades en las variables cooperación, relaciones interpersonales y motivación. Respecto a la variable cooperación podemos decir que su calificación es de 2,8, ubicándola en el grado de crítico, situación que obedece a que los factores que la comprenden como la ayuda, colaboración y participación en la solución de problemas no está presente, factores que debilitan el funcionamiento de los trabajo en equipo.

En cuanto a la variable relaciones interpersonales, su calificación fue de 1.95, ubicándola en el grado de crítico, lo que nos permite establecer que se requiere con urgencia implementar actividades recreativas, deportivas y culturales, con la participación de la totalidad de funcionarios, las cuales servirán para mejorar las relaciones interpersonales y fortalecimiento de los equipos de trabajo, actividades que contribuyen significativamente en el incremento de la productividad y calidad de vida de los trabajadores.

La variable motivación es otra variable que afecta el clima organizacional ya que se ubico en el grado de crítico con un promedio de 2,8, lo que nos traduce que se deben establecer

estrategias respecto al sentimiento con el trabajo que le corresponde hacer, 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 empresa CENS regional 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 empresa, ya que esto no solo comprende los procesos y servicios, sino el desempeño y las condiciones laborales de los trabajadores.

Capítulo 6. Recomendaciones

Gestionar con la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, capacitaciones a los líderes de los grupos de trabajo, en temas relacionados con el clima organizacional, para con esto lograr un mejor clima organizacional

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.

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

Referencia

- Alfonzo, E. D. (2006). *Medición del cambio en el Clima Organizacional con la privatización. Caso: EMGESA S.A.* (Tesis de posgrado) Universidad De La Sallé. Facultad de Administración de Empresas. Bogotá. D.C.
- 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>
- 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. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnóstico y consecuencias.* México: Editorial Trillas.
- 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. Miranda, E y Peralta D. (2001) 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
- 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 República. (2006) Ley 515 de 2006, diciembre 20. Por medio del cual se da cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Ley 1010 de 2006, Diario Oficial No. 40.999 de diciembre 20 de 2006. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9210>
- Congreso de la República. (1950) *Código sustantivo del trabajo.* (Decretos 2663 de 1950 y Decreto 2158 de 1948). Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=33104>

- 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>
- 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>
- Díaz, P, M. (2008) Gestión Humana Colombia, Clima 18, Barranquilla Colombia,
- Dessler, G. Administración de Personal. (1976) 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>
- Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para México y Uruguay». Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2(2), pp. 43-68. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/viewFile/RCED9191330501A/18122>
- 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 secretaría de seguridad pública en Tamaulipas*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Tamaulipas. Recuperado en <https://fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>

- Hellriegel, D. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. Editorial CengageLearning. México. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Jagemberg, P y Rozo, E. (2007). Estudio del clima organizacional de Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A. E.S.P. que facilite la formulación de un plan de acción con base en unas estrategias gerenciales. Universidad Francisco de Paula Santander. Cúcuta. Colombia. Recuperado de <http://repositorio.ufps.edu.co>
- Kolb, D; Rubien, I. y McIntyre, J. (1985). *Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Litwin & Stringer. (2008). *Dimensiones del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos31/clima-organizacional-aula/clima-organizacional-aula.shtml>
- Méndez, A, C. E. (2006). Un marco teórico para el concepto de cultura organizacional [en línea]. Bogotá: Universidad del Rosario. Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1398/1/1010166503.pdf>.
- Ortega, Y. (2016) *Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de mejoramiento para el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de la ciudad de Ocaña*. (Tesis pregrado) Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Colombia. Recuperado de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1373/1/29572.pdf>
- Ortiz, G. (2017). Informe pormenorizado del estado de control interno Ley 1474 de 2011, Centrales Eléctricas del Norte de Santander S.A E.S.P. Recuperado de <http://www.cens.com.co/Portals/0/Auditor%C3%ADa/Informe%20Cuatrimestral%20MEC I%20Nov%202016%20Mar%202017.pdf>
- Paulin, D. (2009). Historia del ambiente laboral. Recuperado de <http://ambientelaboraldaniela.blogspot.com.co/2009/11/articulo-historia-del-ambiente-laboral.html>
- 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>
- Pérez, P, N. (2013). Caso aplicativo clima organizacional a la dirección nacional de derecho de autor bajo el método de medición IMCOC. Universidad de la Salle. Facultad de ciencias administrativas y contables. Programa de administración. Bogotá D.C.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Editorial Alfaomega. México. D.F. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>

- 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>
- 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>
- 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%2c%20Mar%C3%ADa%20Isabel%20TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tangarife, R. N y Agudelo, N. (2015). *Medición, análisis y propuestas para impactar el clima organizacional de la empresa de energía de Pereira S.A ESP* Universidad Tecnológica De Pereira. Pereira Colombia. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5805/658312T164.pdf?sequence=1>
- Tamayo y Tamayo, M. (2008). El Proceso de la Investigación Científica. (4ª ed.).**México:** Editorial Limusa.
- Valdez, R, S. (1998). Diagnóstico Empresarial. Método para Identificar, Resolver y Controlar Problemas en las Empresas. Editorial Trillas. México. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- 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 EMPRESA “CENS” S.A. E.S.P - REGIONAL OCAÑA N. S.

La presente encuesta tiene como objetivo principal diagnosticar el clima laboral de la empresa CENS” S.A. E.S.P - Regional Ocaña N. S. A partir de esta información la institución podrá identificar las áreas en las que puede mejorar respecto al clima organizacional. Por ende para fines de mejoramiento es de vital importancia la información que usted suministre.

Por favor no deje ningún ítem sin responder.

DATOS GENERALES

FECHA DE APLICACIÓN: _____

1. SEXO: F _____ M _____

2. EDUCACIÓN:

Bachillerato _____

Técnico _____

Pregrado _____

Postgrado _____

3. ANTIGÜEDAD EN LA ENTIDAD:

Menos de 1 año _____

1-3 años _____

4 - 6 años _____

7-10 años _____

Más de 10 años _____

4. LA CATEGORIA A LA CUAL USTED PERTENECE:

Directivo _____ Operativo _____ Jefe área _____ Administrativo _____

Servicios Generales _____

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

A continuación encontrará una serie de preguntas, cada una con sus opciones de respuestas, por favor lea atentamente las preguntas que estarán divididas en 7 grupos, y responda para cada 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	Respuest				
¿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	Respuest				
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	Respuest				
¿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	F	A	I	CS	N
Los directivos de la empresa (Junta directiva y alta gerencia) ¿conocen los problemas que se presentan en su	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	Respuesta				
¿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	Respuest				
¿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	Respuest					
¿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	