

 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia Vicerrectoría MinEducación	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	Código F-AC-DBL-007	Fecha 10-04-2012	Revisión A
Dependencia DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	Aprobado SUBDIRECTOR ACADEMICO		Pág. i(93)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	KAREN VANESSA CHINCHILLA LISETH DAYANA VERJEL ORTIZ
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
DIRECTOR	YUBLE LICETH CARVAJALINO PAEZ
TÍTULO DE LA TESIS	MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA PARA LA CORPORACIÓN AUTONOMA REGIONAL DE LA FRONTERA NORORIENTAL “CORPONOR” REGIONAL OCAÑA.

RESUMEN (70 palabras aproximadamente)

EL PRESENTE TRABAJO INVESTIGATIVO, SE DESARROLLÓ PARA DETERMINAR CUÁLES SON LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN Y ELABORAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO, CON EL PROPÓSITO DE PROYECTAR LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA PERTINENTES CON BASE EN LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO, Y OPTIMIZAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DE LA FRONTERA NORORIENTAL “CORPONOR” REGIONAL OCAÑA, EN BASE DETERMINAR LAS DEBILIDADES, FORTALEZAS DE LA ORGANIZACIÓN.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 93	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:1
-------------	---------	----------------	----------



**MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA
LA CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE LA FRONTERA NORORIENTAL
“CORPONOR” REGIONAL OCAÑA N.S.**

AUTORES:

KAREN VANESA CHINCHILLA SARABIA

LISETH DAYANA VERGEL ORTIZ

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Directora

YUBLE LICETH CARVAJALINO PAEZ

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

Ocaña, Colombia

Febrero, de 2020

Índice

	Pág.
Capítulo 1. Medición del clima organizacional y plan de mejoramiento para la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña, N. de S.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	3
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 General.....	3
1.3.2 Específicos.....	3
1.4 Justificación.....	4
1.5 Delimitaciones.....	6
1.5.1 Conceptual.....	6
1.5.2 Operativa.....	6
1.5.3 Temporal.....	6
1.5.4 Geográfica.....	6
Capítulo 2. Marco referencial.....	7
2.1 Marco histórico.....	7
2.1.2 Antecedentes a nivel mundial.....	8
2.1.3 Antecedentes a nivel nacional.....	10
2.1.4 Antecedentes a nivel local.....	12
2.2. Marco conceptual.....	14
2.2.1 Clima organizacional.....	14
2.2.2 Medición del clima organizacional para las empresas colombianas “IMCOC”.....	15
2.2.3 Comportamiento organizacional.....	18
2.2.4 Desarrollo organizacional.....	19
2.2.5 Diagnostico.....	19
2.2.6 Indicadores de gestión.....	20
2.3 Marco teórico.....	21

2.3.1	La organización.....	21
2.3.2	Clima organizacional.....	21
2.3.3	La importancia de la medición del clima organizacional.....	24
2.3.4	Tipos de clima organizacional y su relación con el liderazgo.....	26
2.4	Marco legal.....	29
2.4.1.	Constitución política de Colombia.....	29
Capítulo 3. Diseño metodológico.....		32
3.1.	Tipo de investigación.....	32
3.2.	Población.....	32
3.3.	Muestra.....	33
3.4.	Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	33
3.5	Procesamiento y análisis de la información.....	34
Capítulo 4. Presentación de resultados.....		36
4.1	Diagnóstico situacional del clima organizacional de la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña, N. de S., a través de la aplicación del instrumento de medición del clima organizacional para las empresas colombianas “IMCOC” ..	36
4.1.1	Análisis general, promedio de las variables del clima organizacional en CORPONOR.....	58
4.1.2	Diagnóstico situacional del clima organizacional en CORPONOR.....	61
4.2	Determinación de las debilidades y fortalezas que tiene la organización respecto al clima organizacional, para proyectar las estrategias de mejora pertinentes.....	63
4.3	Propuesta de las estrategias de mejoramiento, con base en los resultados del diagnóstico, para optimizar el clima organizacional de la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña N.S.....	66
Capítulo 5. Conclusiones.....		71
Capítulo 6. Recomendaciones.....		73
Referencia.....		74
Apéndice.....		77

Lista de tablas

Tabla 1. Información general de los empleados en relación a su género	36
Tabla 2. Información general de los empleados en relación al nivel de educación	37
Tabla 3. Información general de los empleados en relación a la antigüedad en la entidad	38
Tabla 4. Información general de los empleados en relación a la categoría jerárquica	39
Tabla 5. Análisis de la variable objetivos	41
Tabla 6. Análisis de la variable cooperación	43
Tabla 7. Análisis de las variable liderazgo	46
Tabla 8. Análisis de la variable de toma de decisiones.....	50
Tabla 9. Análisis de la variable relaciones sociales	52
Tabla 10. Análisis de la variable motivación.....	54
Tabla 11. Análisis de la variable control	56
Tabla 12. Promedio de las variables del clima organizacional en CORPONOR	59
Tabla 13. Matriz DOFA.....	65
Tabla 14. Plan de mejoramiento	67

Lista de figuras

Figura 1. Información general de los empleados en relación a su género.	37
Figura 2. Información general de los empleados en relación al nivel de educación	38
Figura 3. Información general de los empleados en relación a la antigüedad en la entidad.....	39
Figura 4. Información general de los empleados en relación a la categoría jerárquica	40
Figura 5. Análisis de la variable objetivos	41
Figura 6. Análisis de la variable cooperación.....	44
Figura 7. Análisis de las variable liderazgo	48
Figura 8. Análisis de la variable de toma de decisiones	50
Figura 9. Análisis de la variable relaciones sociales.....	53
Figura 10. Análisis de la variable motivación	55
Figura 11. Análisis de la variable control	57
Figura 12. Promedio de las variables del clima organizacional en CORPONOR	60
Figura 13. Diagnóstico situacional del clima organizacional en CORPONOR.....	61

Lista de apéndice

Apéndice A. Encuesta dirigida a los funcionarios de la corporación autónoma regional de la frontera nororiental “CORPONOR” regional Ocaña Norte de Santander.....	78
---	----

Resumen

Tratar de entender el impacto que los individuos, los grupos y la estructura organizacional tienen sobre el comportamiento dentro de una institución, ayuda a mejorar la eficacia de esta y el alcance de sus objetivos; el clima organizacional permite conocer las percepciones que el trabajador tiene de las características de la organización e influye en las actitudes y comportamiento de los empleados, es por ello que resulta necesario e interesante elaborar un diagnóstico del mismo.

Por tal motivo, este proyecto ha sido realizado con el propósito de analizar el clima organizacional en la Corporación Autónoma Regional “CORPONOR, el estudio permitió evaluar las variables que implica el desarrollo del buen ambiente generado entre los miembros de la empresa, a su vez, con ello la realización de una diagnóstico que facilite conocer la realidad del clima laboral en la entidad, teniendo en cuenta la opinión y actitud de los funcionarios, frente al trabajo y a los compañeros. Basado en ello se formuló un plan de mejoramiento que contribuirá al fortalecimiento interno de la interacción generada entre los empleados y superiores de la organización.

Para obtener la información, de conformidad con la metodología empleada, se hace uso de instrumentos de recolección de información como la encuesta, la cual se considera adecuada porque permite conocer la situación actual del clima organizacional de CORPONOR.

Introducción

En el presente trabajo se abarca el clima organizacional como tema central de la investigación, en donde se le realizó un análisis respectivo y una medición en CORPONOR, para ello fue necesario en primer lugar diagnosticar la situación actual del ambiente laboral en la empresa, así mismo determinar las fortalezas y debilidades que de acuerdo con la información brindada por lo funcionarios, con lo cual se logra identificar el clima organizacional de esta entidad.

Para finalmente proponer unas estrategias de mejoramiento con base a los resultados del diagnóstico y con la aplicación de estas estrategias permitir el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de los empleados y su comunicación con sus superiores, logrando así optimizar el clima organizacional de la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” Regional Ocaña, N. de S.

La optimización del clima organizacional de la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” Regional Ocaña, N. de S. tiene como propósito establecer estrategias propias en cuanto a la motivación de los empleados, satisfacción de necesidades personales y organizacionales, condiciones laborales, productividad, competitividad entre otros.

Capítulo 1. Medición del clima organizacional y plan de mejoramiento para la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña, N. de S.

1.1 Planteamiento del problema

La globalización ha generado que las organizaciones tengan en cuenta su recurso humano como una ventaja competitiva, es aquí en donde entra en juego el clima organización, el cual es un factor determinante que permite el logro de los objetivos de las empresas; interfiriendo el clima organizacional directamente en la motivación y la conducta de los trabajadores dentro de la empresa.

Garcia & Ibarra Velazquez (2012), dice que el clima organizacional es también es llamado clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización, el cual se lleva a cabo con base a la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan. (pág. 5)

Por lo tanto es de suma importancia que cada organización realice una medición del clima organizacional de forma periódica, para medir la satisfacción de sus trabajadores y así establecer

las estrategias pertinentes para corregir las falencias que impiden que sus trabajadores puedan desarrollar bien su labor.

Ubicándonos en un contexto a nivel Nacional, es importante señalar que el gobierno nacional establece lineamientos, a las instituciones públicas para que ofrezcan servicios de calidad en beneficio de la comunidad, por lo que los directivos de dichas instituciones deben fomentar un clima organizacional adecuado que permita a sus trabajadores desarrollar sus actividades con estándares de calidad, eficiencia y eficacia. Bajo esta premisa es muy importante realizar la medición del medio ambiente laboral, pues esta actividad permite conocer las percepciones que tienen los trabajadores (condiciones físicas y emocionales), como también el establecimiento de estrategias orientadas a crear un ambiente positivo e integral.

Por lo tanto y ubicándonos en el área de interés, La Corporación Autónoma Regional “CORPONOR”, la cual tiene como jurisdicción el Departamento Norte de Santander, para la administración de su territorio está dividida en cuatro (4) regiones: Cúcuta, sede principal; Ocaña, Pamplona y Tibú, denominadas Direcciones Territoriales, dentro de la estructura orgánica de la Corporación. Por lo tanto la regional Ocaña, tiene por objeto la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos sobre medio ambiente y recursos naturales renovables, así como dar cumplida y oportuna aplicación a las disposiciones legales vigentes sobre su disposición, administración, manejo y aprovechamiento, conforme a las regulaciones, pautas y directrices expedidas por el Ministerio del Medio Ambiente (Corponor, 2019, pág. 1)

Por lo anterior y en vista a que en la corporación CORPONOR regional Ocaña, no se ha llevado a cabo ninguna medición del clima laboral y por ende no existe ningún plan de mejoramiento, se plantea la necesidad de realizar una medición del clima organizacional y un plan de mejoramiento, para el fortalecimiento del recurso humano, que permita brindar unos servicios con estándares de calidad. Para tal fin se utiliza la herramienta de medición IMCOC, la cual se desarrolla a partir de la percepción a través de la evaluación de ciertas variables, las cuales se profundizaran más adelante, para de esta forma presentar estrategias de mejoramiento del ambiente laboral y por ende la optimización del servicio que ofrece la corporación en estudio.

1.2 Formulación del problema

¿Determinar cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña, N. de S.?

1.3 Objetivos

1.3.1 General. Efectuar la medición del clima organizacional, con el ánimo de proyectar propuestas de mejoramiento para la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña, N. de S.”

1.3.2 Específicos.

- Elaborar el diagnóstico situacional del clima organizacional de la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña, N. de S., a través de la aplicación del instrumento de medición del clima organizacional para las empresas colombianas “IMCOC”.
- Determinar las debilidades y fortalezas que tiene la organización respecto al clima organizacional, para proyectar las estrategias de mejora pertinentes.
- Proponer estrategias de mejoramiento, con base en los resultados del diagnóstico, para optimizar el clima organizacional de la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña, N. de S.

1.4 Justificación

Diferentes estudios han demostrado la relación que existe entre la motivación de los colaboradores y los resultados de las empresas. Las empresas ya sean pequeñas, medianas e igualmente las grandes corporaciones, deben medir y gestionar el ambiente de trabajo, con el fin de alcanzar mejores resultados en el logro de sus objetivos.

Teniendo en cuenta que el objetivo final de la medición del clima organizacional es explicar los motivos por los que los trabajadores de una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones profesionales, razón por la cual en CORPONOR regional

Ocaña, se hace necesaria la aplicación del instrumento IMCOC, para evaluar el medio ambiente laboral, con el fin conocer su estado actual y presentar las estrategias de mejora pertinentes.

Es de anotar que el instrumento IMCOC, está conformado por siete variables las cuales son; cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, motivación, objetivos y control, para su aplicación utiliza una encuesta que se desarrolla en 45 preguntas, siendo esta una herramienta que permite a los administradores de las empresas, determinar el estado actual del clima organizacional e intervenir en los factores que influyen de manera negativa.

Para mayor eficacia es recomendable realizar mediciones de forma periódica del clima organizacional, para conocer su estado actual, las falencias existentes y de esta forma proponer estrategias de mejora. La corporación CORPONOR regional Ocaña, como muchas empresas, presenta falencias en su clima organizacional, situación que origina deficiencias en la prestación del servicio; por ello, este trabajo representa una oportunidad para intervenir aquellas variables débiles que afecta el clima organizacional.

En este contexto el presente proyecto nos da la oportunidad de analizar e interpretar el contexto social de la corporación CORPONOR y de presentar posibles estrategias de mejora, teniendo como base los conocimientos adquiridos en pregrado de administración de empresas.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Conceptual. En este sentido para un mejor desarrollo del proyecto se tuvieron en cuenta la siguiente conceptualización: Clima Organizacional, Medición del clima organizacional para las empresas colombianas “IMCOC”, Comportamiento organizacional, Desarrollo organizacional, Diagnostico e Indicadores de gestión.

1.5.2 Operativa. En el desarrollo del proyecto se presentan dificultades referentes a la disponibilidad de los funcionarios en la recolección de la información, para lo cual se realizaron las gestiones necesarias con el Coordinador de la corporación CORPONOR.

1.5.3 Temporal. Teniendo en cuenta el cronograma de actividades, se contó con un tiempo de ocho semanas, para la elaboración de este proyecto.

1.5.4 Geográfica. El presente trabajo de grado se desarrolló en la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR”, área urbana del municipio Ocaña, N. de S.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

En la historia de la administración, se logra observar que el papel del ser humano ha tenido una evolución gradual, desde la época de Taylor y Fayol hasta la época de la administración moderna, tal como lo manifiesta:

(Rodríguez , 1999), el clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta. (pág. 143)

La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas. (pág. 143)

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

(Solis, 2014), en su trabajo denominado Medición del clima organizacional en una secundaria general del estado de Durango, mediante la aplicación de encuesta tipo Likert determino el grado de satisfacción e insatisfacción que existe entre el personal que labora en la Secundaria General No.3 Jaime Torres Bodet del Estado de Durango. La encuesta de clima laboral utilizada en esta investigación comprende las siguientes variables organizacionales: Actividad Laboral, Método de Supervisión, Comunicación, Remuneración, Trabajo en Equipo, Ascenso o Promociones, Recursos para el Trabajo y Capacitación. (pág. 5)

Por lo tanto a través de los resultados obtenidos en el estudio, se busca implementar algunas estrategias de mejora tendientes a elevar la satisfacción del personal que labora en la empresa. Así mismo se pudieron observar con más detenimiento aquellas áreas de oportunidad para mejora y elevar el nivel de satisfacción de los empleados. (pág. 5)

En este orden de ideas el trabajo titulado Medición del clima laboral requerido para asegurar la efectividad del sistema de gestión de calidad, es un trabajo que brinda ideas importantes para nuestra investigación.

(Alcantar, Maldonado Rodillo, & Arcos Vega, 2012), dicen que este trabajo presenta el análisis de la validez y confiabilidad de un instrumento de medición del Clima Laboral orientado hacia las condiciones de trabajo, su objetivo consiste en validar una escala, de

46 ítems, para diagnosticar el ambiente de trabajo percibido por los empleados de una universidad pública; para lograrlo se realizó un estudio en una población de 112 empleados administrativos, en el cual se evaluaron las propiedades de una escala integrada por seis variables las cuales concuerdan con los criterios establecidos por la Norma ISO 9001:2008. (pág. 55)

Es así como la validez lógica y de contenido fue evaluada por un grupo de expertos, mientras que para indagar la estructura subyacente de los ítems se empleó el análisis de componentes principales con rotación Varimax. (...) Por lo anterior, se puede afirmar que el instrumento es válido y útil para evaluar el Clima Laboral en el contexto estudiado. (pág. 55)

En este contexto otro trabajo que nos sirve de guía, es el titulado; Análisis del clima laboral en una organización.

(Lozano, 2005), manifiesta que el estudio del clima laboral se ha incrementado con el paso de los años, actualmente en muchas empresas mexicanas se llevan a cabo periódicamente estudios de este tipo. En el sector gubernamental, específicamente en el ámbito federal, la Presidencia de la República aplica una encuesta de clima laboral a todas las secretarías de estado, sin embargo, es un estudio global sin tomar en cuenta las características específicas de cada dependencia, lo cual contribuye a tener un panorama general pero no a conocer los problemas particulares de cada organización, ya que el clima se diferencia entre organizaciones porque cada una posee características únicas. (pág. 3)

Por ello, se plantea como objetivo de este trabajo, dotar a una organización gubernamental posteriormente llamaremos organización XYZ- de una herramienta de medición y consulta propia que proporcione información acerca de la evaluación y percepción de sus empleados, que permita identificar los problemas concretos y definir líneas de acción que mejoren la calidad de vida dentro de la dependencia y que a su vez incrementen el desempeño y productividad del personal, tomando en cuenta las características únicas de esta organización; asimismo, que el trabajo fortalezca a otras investigaciones que pudieran realizarse. (pág. 3)

2.1.3 Antecedentes a nivel nacional. Se identifican los siguientes trabajos como antecedentes históricos:

Medición del clima organizacional y satisfacción laboral en los empleados de Coopetran Bucaramanga. El propósito de este estudio fue conocer la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de la cooperativa de transporte terrestre COOPETRAN. La muestra del presente trabajo estuvo compuesta por 60 trabajadores de la parte administrativa de esta organización. Para diagnosticar el clima organizacional se aplicó la escala denominada CEO creada por Fernández (2008), con respuestas basada en la escala tipo Likert, de cinco puntos, su confiabilidad (Alfa de Cronbach) fue de 0,84, para esta escala os factores extraídos son 5, con un coeficiente alfa alto entre (0,87 y 0,92). Para medir la satisfacción laboral se utilizó el cuestionario ISL de Galicia y Fernández, (2000) que tiene una estructura de cuatro factores, en donde su confiabilidad fue de 0,874 en sus cuatro dimensiones y un alfa igual a 0.94. (Angarita D., 2011, pág. 7)

En esta misma línea encontramos el trabajo denominado; Diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Universidad Tecnológica del Chocó, cuya población fue el personal que labora en el área administrativa de la universidad, para tal investigación se contó con el cuestionario propuesto por Chang et al (2008), basado en las variables autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. (Tapias, 2014, pág. 9)

(Tapias, 2014), empleó una escala tipo Likert con cinco anclajes de respuesta, cuya muestra se constituyó con 120 empleados de la organización objeto de estudio. Para el análisis de datos fue utilizado el software SPSS versión 20, y EQS versión 6.2. Los resultados indican que mediante la escala de medición las respuestas de acuerdo y muy de acuerdo arrojaron puntuaciones como: autonomía 72%, cohesión 57%, apoyo 51%, confianza 47%, innovación 42%, presión 34% reconocimiento 33% y equidad 27%. De acuerdo con este resultado se puede afirmar que el clima organizacional en la U.T.CH., es mejorable. (pág. 9)

Podemos incluir dentro de nuestro tema de interés el trabajo, denominado Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa minería Texas Colombia. En donde (Wilches Rubio, 2018), manifiesta que tomo como base la satisfacción laboral de los trabajadores, con base en un instrumento de medición, con el fin de conocer las variables que determinan el clima organizacional y las percepciones que estos tienen sobre la empresa. (pág. 8)

(Wilches Rubio, 2018), determina que se ha evidencia que hay procesos desarticulados entre el grupo de empresas que la conforman, debido a que cada empresa establece sus

lineamientos organizacionales, lo que les refleja a los trabajadores una improvisación constante de los procesos. En cuanto a los procesos principales existe una planeación estratégica desde el 2009, año de la creación de la compañía, la cual no se ha actualizado a la fecha. Los valores organizacionales están determinados sin operacionalización de conceptos y comportamientos, procesos de selección, inducción, formación, evaluación de desempeño, bienestar y compensación; por lo que se puede afirmar que se encuentran en fase de desarrollo, dado que no se han formalizado políticas al respecto, adicionalmente no existe una estructura detallada en la cual se identifiquen los roles organizacionales. (pág. 8)

2.1.4 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:

En el trabajo de grado titulado; Diagnóstico del clima organizacional y propuesta de mejoramiento para el establecimiento penitenciario de mediana seguridad y carcelario de la ciudad de Ocaña, la investigación se basó en la pregunta ¿cómo es el clima laboral y cuál debe ser su plan motivacional?, trabajo desarrollado en el tipo de investigación no experimental, para medir las condiciones del clima laboral y su nivel de presentación. (Ortega Cruz, 2016, pág. 11)

(Ortega Cruz, 2016), manifiesta que la técnica utilizada fue la encuesta, la cual se desarrolló con la participación de todos los trabajadores del establecimiento penitenciario, con el fin de medir las variables que conforman el clima organizacional (Información, comunicación, puesto de trabajo, progreso profesional, remuneración, conocimiento de la política, objetivos,

misión, visión y relaciones de trabajo), presentando propuestas para mejorar el ambiente laboral y por ende la calidad de vida de los funcionarios. (pág. 11)

En concordancia con nuestra investigación podemos hablar del trabajo de grado titulado *Influencia del tipo de contratación en el clima organizacional del área administrativa de la universidad Francisco de Paula Santander Ocaña*, en donde (Coronel Coronel & Santiago Serna, 2017), manifiestan que su objetivo principal fue analizar la influencia que tiene la clase de contratación en el clima laboral, en los funcionarios de la institución educativa, basando su investigación en la investigación de tipo descriptiva, la cual sirvió para conocer los elementos que existen para la situación de estudio. Los resultados se dieron a partir de la información recolectada de las dimensiones (Autonomía, cohesión, confianza, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación), para identificar las variables que afectan el clima laboral y la presentación de un plan de mejoramiento de las condiciones laborales de los funcionarios sin tener en cuenta su tipo de contrato, con el fin de garantizar sus condiciones laborales para concebir un ambiente agradable. (págs. 103-104)

Para terminar con los antecedentes a nivel local tenemos el trabajo de grado titulado *Diseñar una estrategia para la mejora del clima organizacional en centrales eléctricas de Norte de Santander S.A ESP –Regional Ocaña*, realizado por (Cruz Montañez, 2016).

Este trabajo inicio con el análisis del clima organizacional, para determinar las falencias, las cuales se evidenciaron a través de la encuesta aplicada al personal de planta, contratista, operativos y aprendices que hacen parte de la empresa los funcionarios, sobre las variables

adecuación del puesto de trabajo, relación con compañeros, jefes, el flujo de información entre equipos de trabajo, etc. Dando como resultado la presentación de la propuesta de mejoramiento del clima laboral, a partir de espacios de integración entre miembros de la empresa, actividades lúdicas, jornadas educativas y mejor manejo de la comunicación, la cual se basó en percepción que tienen los trabajadores del clima laboral. (Cruz Montañez, 2016, pág. 10)

2.2. Marco conceptual

2.2.1 Clima organizacional. Las percepciones que tienen los funcionarios de COORPONOR de las diferentes variables que conforman el clima organizacional, serán de gran ayuda para poder determinar el estado actual del clima organizacional, como también de las posibles estrategias a implementar para alcanzar un clima idóneo. Por lo que debemos tener muy claro el concepto del clima organizacional, tal como lo menciona:

(Brunet, 2011), define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización. (pág. 16)

Así mismo se hace necesario traer a colación la definición, que aporta:

(Chiavenato, Administracion de los recurso humanos, 2009), afirma que el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades. (pág. 49)

2.2.2 Medición del clima organizacional para las empresas colombianas “IMCOC”.

Debido a que este es el método o herramienta que es utilizada en nuestra investigación, con el fin de medir el clima organizacional de CORPONOR, es importante señalar que fue diseñada por (Mendez Alvarez, 2005), la cual se desarrolla a partir de la percepción que tienen los trabajadores de ciertas variables que el autor considera, conforman el ambiente laboral.

El instrumento IMCOC, es una herramienta que ha sido utilizada por diferentes empresas, consultores y estudiantes para medir el clima organizacional, el cual brinda un alto grado de confianza en la información que suministra, para que los directivos de las organizaciones puedan tomar decisiones encaminadas a lograr un buen clima laboral. Dicha herramienta ha sido utilizada en las empresas colombianas, con fines académicos y de consultoría, con excelentes resultados en la gestión y el desempeño de las personas. (Mendez Alvarez, 2005, pág. 102)

A partir de 1978, inicia el diseño del instrumento IMCOC, con múltiples aplicaciones. Con el transcurrir del tiempo, gracias a la ayuda de estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad del Rosario, así como otras instituciones de educación superior, ha logrado: 1)

desarrollar un proceso de verificación del grado de consistencia y confiabilidad, que otorga plena validez de acuerdo con los procedimientos de la investigación científica. 2) Verificar la pertinencia del instrumento, mediante el afinamiento de las preguntas y sus opciones de respuesta. 3) El estudio y análisis detallado sobre los diferentes cruces e interrelaciones de preguntas del cuestionario. 4) El diseño de un software que permite procesar la información obtenida por la aplicación de la encuesta. (Mendez Alvarez, 2005, pág. 106)

Para el desarrollo del instrumento IMCOC, se aplica el tipo de investigación exploratorio y descriptivo, ya que mediante este método se obtiene información sobre; caso de investigación, características, conductas y actitudes de la población objeto de estudio, como también la relación que se presenta entre cada variable, para luego proyectar propuestas de mejoramiento. (Mendez Alvarez, 2005, pág. 106)

2.2.2.1 Variables del IMCOC. Para poder realizar la medición del clima organizacional, se hace necesario el análisis de los conceptos de las variables objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control.

Para (Mendez Alvarez, 2005), **la variable Objetivos** se refiere al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la empresa en la que trabaja. De igual forma, evalúa la frecuencia con la que el individuo tiene la posibilidad de determinar tareas y resultados en su trabajo, que permitan el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad y periodicidad de la comunicación sobre los objetivos y políticas de la empresa. . (pág. 103)

La variable Cooperación. La posibilidad de establecer procesos asociativos entre los miembros de la empresa, en el ejercicio de sus funciones, permite el logro de los objetivos organizacionales. Mayo señala que el hombre es más productivo cuanto más se integra a su grupo de trabajo y a la organización. La cooperación es un proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo. Ésta se presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo) o a nivel informal (relaciones sociales fuera del trabajo). (pág. 104)

Liderazgo. El líder ejerce su acción a través del uso de elementos y comportamientos que el marco de la teoría administrativa permite entender como su estilo de dirección. Las preguntas formuladas se refieren al ejercicio del “liderazgo formal”, siendo este tipo de liderazgo uno de los más comunes dentro de las empresas, en el cual una persona es designada como líder dentro de un grupo, retomando, esta variable evalúa la percepción que tiene el trabajador de su jefe; esto es, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos. La confianza que el jefe inspira es un aspecto evaluado en las preguntas propuestas. (pág. 104)

Toma de decisiones. El proceso de toma de decisiones es un subproceso de la función de dirección; por tanto, está relacionado y depende del estilo de dirección que ejerza el líder en la organización. Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y cursos de acción, que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. (pág. 104)

Relaciones interpersonales. El proceso de interacción social conduce al desarrollo de relaciones sociales, que se expresan en procesos de carácter asociativo, como la cooperación descrita anteriormente. (pág. 105)

Motivación. El hombre, en la organización a la que pertenece, manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación es ejercida por las personas que desempeñan funciones de dirección de una forma diferente, y según el tipo de liderazgo que les identifica. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicos y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo. (pág. 105)

Control. El control permite saber si el trabajo realizado, en un tiempo determinado, ha permitido el cumplimiento de los objetivos planteados para la empresa, y definidos por el proceso de planeación. (pág. 105)

2.2.3 Comportamiento organizacional. Todas las organizaciones deben ser analizadas en su conjunto, donde convergen tanto los elementos informales como los formales, los cuales se dan a partir de las relaciones que tienen los funcionarios que las conforman, por tal motivo se hace necesario entender lo que significa el comportamiento organizacional.

Para (Chiavenato, 2009), el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones. Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiarlas existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigir las. (pág. 6)

Por lo anterior podemos manifestar que el comportamiento organizacional, se refiere a cuál es el comportamiento de las personas tanto individual como grupalmente en las organizaciones, por lo tanto determinar su comportamiento es un factor que nos da pautas para determinar dentro del desarrollo del proyecto el clima organizacional en la corporación CORPONOR.

2.2.4 Desarrollo organizacional. (Lazarrabal, 2019), define al desarrollo organizacional como el proceso de conocer y cambiar la salud, la cultura y el desempeño de la organización. Del avance vertiginoso del mercado laboral y la evolución tecnológica surgió la necesidad de adaptación de las empresas a una nueva realidad organizacional que tomase en cuenta las necesidades tanto de la empresa como de los colaboradores. (pág. 1)

En ocasión a que todas las organizaciones y en especial las de carácter público, como lo es la corporación COPONOR, por sus constantes rotaciones de personal a nivel directivo y asistencial, presentan cambios constantes tanto a nivel estructural como culturales, que afectan de manera positiva o negativamente su eficiencia. Se hace necesario incluir dentro del temario a desarrollar el concepto del desarrollo organizacional, ya que este desarrollo garantiza el buen funcionamiento de la entidad.

2.2.5 Diagnostico. (Meza B. & Carballeda Gonzalez, 2009), definen el diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir lo primeros y aprovechar. (pág. 1)

En nuestra investigación es de vital importancia conocer el diagnóstico del clima organizacional, el cual se determinara con base en las percepciones que tiene los trabajadores de las diferentes variables que lo conforman, mediante la aplicación del instrumento IMCOC.

2.2.6 Indicadores de gestión. Para (Perez Jaramillo), los indicadores son la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (pág. 1)

Por ello los indicadores son una forma clave de retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto y de los planes estratégicos, entre otros. Y son más importantes todavía si su tiempo de respuesta es inmediato o muy corto, ya que de esta manera las acciones correctivas son realizadas sin demora y en forma oportuna. (pág. 2)

Para nuestra investigación es muy necesario examinar y medir las percepciones que tienen los funcionarios, por lo que los indicadores de gestión son bases fundamentales para determinar el estado actual del clima organizacional y hasta donde podemos llegar, pues de nada sirve lanzar estrategias de mejora, sin saber si estos van hacer efectivas o no van a tener las repercusiones esperadas.

2.3 Marco teórico

2.3.1 La organización. Con el ánimo de comprender mejor la definición de clima organizacional es importante tener claridad respecto al término de Organización. En términos generales se podría definir como un grupo de personas que tras un acuerdo, trabajan en pro de cumplir ciertos objetivos o metas. Según Robbins y Coulter (2010), una organización es “un acuerdo deliberado de personas para llevar a cabo un propósito específico”.

Manene (1996), afirma que “ La organización es la determinación en continuidad de las estructuras de medios humanos y materiales, orientados a la consecución de una misión estratégica común y en consonancia con la cultura de la entidad, creando y actualizando periódicamente las normas sobre delimitador de funciones, responsabilidades, dependencias, procedimientos y sistemas de relaciones y comunicación” (Manene, 2011).

Luego de tener claridad respecto a este término, se puede entender de una mejor manera el concepto de mayor relevancia dentro del desarrollo de este proyecto, Clima Organizacional.

2.3.2 Clima organizacional. Aunque es un tema relativamente joven en comparación con las teorías de la administración, ha cobrado gran importancia dentro de los empresarios, ya que han descubierto con diferentes investigaciones y pruebas, que al conseguir un clima organizacional o ambiente laboral favorable este se ve reflejado en una mayor productividad, siendo beneficioso no solo para la empresa y el logro de sus objetivos, sino también para los empleados.

Como se mencionaba anteriormente el término Clima organizacional se podría decir que es reciente en comparación con las teorías administrativas.

“Uno de los primeros autores que hizo referencia al concepto de clima organizacional en psicología fue Gellerman, en 1960. Sin embargo, teóricamente no es claro el origen del concepto, haciendo alusión a dos escuelas de pensamiento como es la Gestalt y la Funcionalista. Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. (Sarmiento Romero & Valero Silva, 2014, pág. 17).

La definición de este término a evolucionado a través de los años, como se podrá ver a continuación, diferentes autores lo han definido, dentro de ellos esta,

“Chiavenato (1990) define clima organizacional como el conducto interno y la atmósfera de una organización. Variables como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, el ciclo de la vida del negocio, entre otros, son influyentes” (Sarmiento Romero & Valero Silva, 2014, p. 20).

“Álvarez (1992) define clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y

a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas” (Sarmiento Romero & Valero Silva, 2014, p. 21).

“Méndez Álvarez (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”(Soria Calero, 2017,p. 10).

Likert, identifican dos grandes tipos de climas laborales. Cada uno con características completamente opuestas:

a) Sistema autoritarismo paternalista: Es aquel en que la dirección tiene una desconfianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores

b) Sistema participativo consultivo: Con una mayor descentralización que el paternalista, la toma de decisiones se origina en los mandos medios e inferiores. Predomina un clima de confianza y altos niveles de responsabilidad. (Soria Calero, 2017, p. 11)

2.3.2 La importancia de la medición del clima organizacional. “De acuerdo con García (2009) para medir el clima organizacional pueden manejarse tres estrategias; la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores; la segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores; y la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello, es posible elaborar su diagnóstico a partir de estos cuestionarios Estandarizados en los que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señaladas” (Giraldo Restrepo & Loasia Rivera, 2013, p.50).

En el presente proyecto se recurrirá a la estrategia más utilizada, es decir, la encuesta, siendo una técnica de recolección directa de información, algunos de ellos serán mencionados a continuación:

Test del Clima Organizacional TECLA por John Sudarsky: Este test fue realizado en la universidad de los Andes de Bogotá, el cual consta de 90 aseveraciones su respuesta se limita a falso o verdadero, estas 90 preguntas se plantean en 8 dimensiones: Normas de excelencia, claridad organizacional, calor y apoyo, conformidad, recompensa, salario, seguridad y responsabilidad. (Giraldo Restrepo & Loasia Rivera, 2013, p.51).

Encuesta ECO por Fernando Toro: Esta encuesta es tipo Likert en una escala de 4 puntos, 1 corresponde a *completamente en desacuerdo* y 4 a *completamente de acuerdo*, evaluado los siguientes factores: : Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la

Dirección, y Valores Colectivos(Cooperación, Responsabilidad y Respeto). (Giraldo Restrepo & Loasia Rivera, 2013, p.51).

Perfil Organizacional por Rensis Likert: “Según García (2009) 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” (Giraldo Restrepo & Loasia Rivera, 2013, p.52).

Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) por Carlos Eduardo Méndez: Como se mencionó anteriormente en el marco conceptual, este instrumento contiene 45 preguntas de opción múltiple que van en una escala de 1 a 7, evaluando las siguientes variables: Objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control. (Giraldo Restrepo & Loasia Rivera, 2013, p.51).

La realización de estos cuestionarios dentro de las empresa u organizaciones trae consigo muchos beneficios tales como contar con una visión sobre lo que perciben y sienten los empleados dentro de la organización en cierto momento, permitiendo de esta forma generar un diagnóstico para así dar paso a posibles cambios que ayuden a mejorar el clima organizacional.

Según Soria Calero (2017), indica que el clima organizacional dentro de cualquier empresa u organización tendrá efectos positivos y negativos, están determinadas según la apreciación de

los empleados; dentro de las positivas está la productividad, satisfacción, innovación, logro de los objetivos, entre otros. Y en cuanto a los efectos negativos se podrían nombrar entre las más relevantes la baja productividad, el ausentismo, inadaptación, etc. (p. 12).

2.3.3 Tipos de clima organizacional y su relación con el liderazgo

La teoría de clima organizacional de Likert según Brunet, indica que según el liderazgo dado por el jefe o la dirección, al igual que las condiciones de trabajo determinan el comportamiento de los empleados en la ejecución de sus labores. También indica que existen cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos relacionado directamente con un estilo de liderazgo presentado por la administración que determina su clima. Estos son:

Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza porque los empleados o subordinados son escépticos frente a las decisiones adoptadas en la alta gerencia. El sistema para la toma de decisiones es piramidal, existe un conducto regular que va recibiendo instrucciones. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima organizacional se caracteriza por la desconfianza hacia los superiores, temor e inseguridad generalizados de inestabilidad.

Sistema II: Paternal. Este sistema se asemeja al anterior porque las decisiones también son tomadas por la dirección de la organización, no obstante, las

relaciones entre jefes y empleados o colaboradores son extremadamente paternalistas. Para los miembros de este sistema la flexibilidad en la toma de decisiones es importante. El director confía plenamente en lo que su gente desarrolla en labores. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

Sistema III: Consultivo. En este sistema organizacional se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por escalones medios e inferiores. Los mandos medios juegan un papel predominante en los procesos y desarrollos organizacionales. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay niveles altos de responsabilidad. Si se aplica al estudio en referencia se observa que el sistema escolar además de tener una gran estructura que inicia con las entidades regionales Mejoramiento clima organizacional encargadas de la educación como son las secretarías de educación, también se encuentran cargos específicos como jefes de núcleo, directores escolares, coordinadores y docentes por unidades de formación. Todos ellos, con responsabilidades específicas y controladas por sus jefes inmediatos.

Sistema IV: Participativo. En este sistema la confianza y responsabilidad son las características fundamentales, dado que las iniciativas son aplaudidas y reconocidas, así como la toma de decisiones está en cada miembro respecto de las

funciones asignadas, existe comunicación en todos los sentidos a fin de cumplirse las políticas institucionales. (Gómez Rodríguez & Villegas Calero, 2016, p.17 - 18).

En nuestro caso de estudio se tratara de un *liderazgo en una entidad estatal*, según Peña Salas, (2017) este debe ser ejercido por una figura que genera confianza a todos los funcionarios, con unos valores y actitudes que sobresalen. La cultura organizacional es aquella que está fundamentada y enfocada a la excelencia organizacional y el clima laboral está dado por las características laborales que los funcionarios sienten, manifiestan y expresan en el desempeño de las funciones. En lo que tiene que ver con estilo de Liderazgo, en las entidades del estado se encuentra habitualmente un tipo de liderazgo autocrático, se encuentran altamente influenciadas por antecedentes en estilos de mando y estructura organizacional vertical, y en ocasiones no hay despliegue. En la actualidad, el rol desempeñado por los líderes es fundamental para lograr la participación y el empoderamiento, sin embargo, se evidencia que no todos tienen mentalidad abierta al cambio y se resisten al mismo. Se considera que es importante replantear el papel de los actuales líderes y a su vez promover la construcción de significados comunes para determinar cuáles serían los roles, los estilos y rescatar las herramientas fundamentales de todo líder. (p.18)

2.4 Marco legal

2.4.1. Constitución política de Colombia.

El Artículo 2° estableció: 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. (Decreto 515, 2006, art.2)

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: (Decreto 515, 2006, art.2)

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. (Ley 141 , 1961, art.67)

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 08continúa. 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". (Ley 141 , 1961, art.67)

Artículo 68. Mantenimiento del contrato de trabajo. La sola sustitución de patronos no extingue, suspende ni modifica los contratos de trabajo existentes. (Ley 141,1961, art.68)

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 satisficiera, puede repetir contra el antiguo. (Ley 141, 1961, art 69)

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. (Ley 141, 1961, art 69)

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. (Ley 141, 1961, art 69)

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. (Ley 141, 1961, art 69)

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. (Ley 141, 1961, art 69)

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. (Ley 141, 1961, art 70)

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1. Tipo de investigación

Con el objeto de medición del clima organizacional y plan de mejoramiento para la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña, N. de S., se aplicó el método de investigación descriptiva.

La presente investigación es de tipo descriptiva, a través de ella se conocerán las percepciones de los funcionarios de CORPONOR regional Ocaña, con respecto al clima organizacional, permitiendo conocer los contextos, las características y perfiles de los funcionarios, es decir, se recogerá información a través de una encuesta sobre las variables que conforman el instrumento IMCOC. (Hernandez Sampieri, 2014, pág. 92)

3.2. Población

Para (Arias, 2012), la población, o en términos más precisos población objetivo, “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Ésta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (pág. 81), de allí que la población objeto de estudio son los 17 funcionarios que laboran en la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña Norte de Santander, los cuales según dato suministrado por el Director regional, se encuentran distribuidos de la siguiente manera: ocho de carrera y nueve por contrato prestación de servicios.

3.3. Muestra

(Arias, 2012), dice que “La muestra es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible” (pág. 82). Es de anotar que en ocasión a que el número de la población es muy reducido, tomaremos como muestra el 100% de la población objeto de estudio, es decir, los 17 funcionarios que laboran en la corporación CORPONOR regional Ocaña.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de información

El éxito de la investigación radica en buena parte en la elección de la técnica para la recolección de la información, en lo que respecta a nuestra investigación se estableció utilizar como técnica la encuesta, por lo tanto para (Arias, 2012), la encuesta “es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (pág. 72), la cual se aplicó con el fin de conocer la percepción que tiene los funcionarios de las diferentes variables (Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de decisiones, Relaciones interpersonales, Motivación y Control) que conforman el clima organizacional de CORPONOR.

Como fuentes secundarias, se contaron con los diferentes trabajos realizados a nivel nacional y local, sobre mediciones del clima organizacional, así como documentos, artículos y otros materiales literarios relacionados con el tema: “clima organizacional”.

3.5 Procesamiento y análisis de la información

En el presente trabajo de investigación se aplicó el Instrumento de Medición de Clima Organizacional para empresas Colombianas (I. M. C. O. C), el cual fue dirigido a los 17 funcionarios de la CORPONOR” regional Ocaña, N. de S., dicho instrumento se aplicó a través de una encuesta cuyo cuestionario tiene como objetivo conocer la percepción que tienen los funcionarios sobre el clima organizacional.

La encuesta contiene 45 preguntas, las cuales hacen referencia a las variables (Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de decisiones, Relaciones interpersonales, Motivación y Control) que conforman el clima organizacional.

Las respuestas a cada pregunta están en una escala de 1 a 7, en donde 1,2 y 3 son calificaciones para un clima desfavorable, la calificación 4 es neutro y las calificaciones en el rango 5, 6 y 7 califican el clima organizacional como favorable. Después de recoger la anterior información, se llevó a cabo la tabulación, mediante gráficas y cuadros, para luego desarrollar el análisis, diagnóstico y diseño de estrategias de mejora.

Para el procesamiento de la información se usó el escalonamiento tipo Likert, “Herramienta de medición que a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le proponamos, las categorías de respuesta nos servirán para capturar la intensidad de los sentimientos del encuestado hacia dicha afirmación”. (Llaurado, 2014, pág. 1). A cada uno de los puntos se le asigna un valor, este es de tipo numérico, obteniendo

finalmente una puntuación total por último se suma las puntuaciones en relación a todas las afirmaciones.

Los datos obtenidos fueron 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. Presentación de resultados

4.1 Diagnóstico situacional del clima organizacional de la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña, N. de S., a través de la aplicación del instrumento de medición del clima organizacional para las empresas colombianas “IMCOC”

El diagnóstico se realizó teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta a los funcionarios de CORPONOR, en donde se analizaron las diferentes variables y percepciones de los trabajadores de esta organización. En tal sentido, a continuación se presentan la respectiva información obtenida. Antes que nada mencionar, que los primeros análisis realizados fueron en referencia a la información general de los empleados, en los que se conoció el género, el nivel de educación, el tiempo que llevan laborando en la empresa y su nivel jerárquico dentro de la organización.

Tabla 1

Información general de los empleados en relación a su género

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	8	47%
Masculino	9	53%
Total	17	100%

Nota: en la tabla 1 se aprecian los datos obtenidos en relación al sexo masculino o femenino al cual pertenecen los empleados de CORPONOR. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

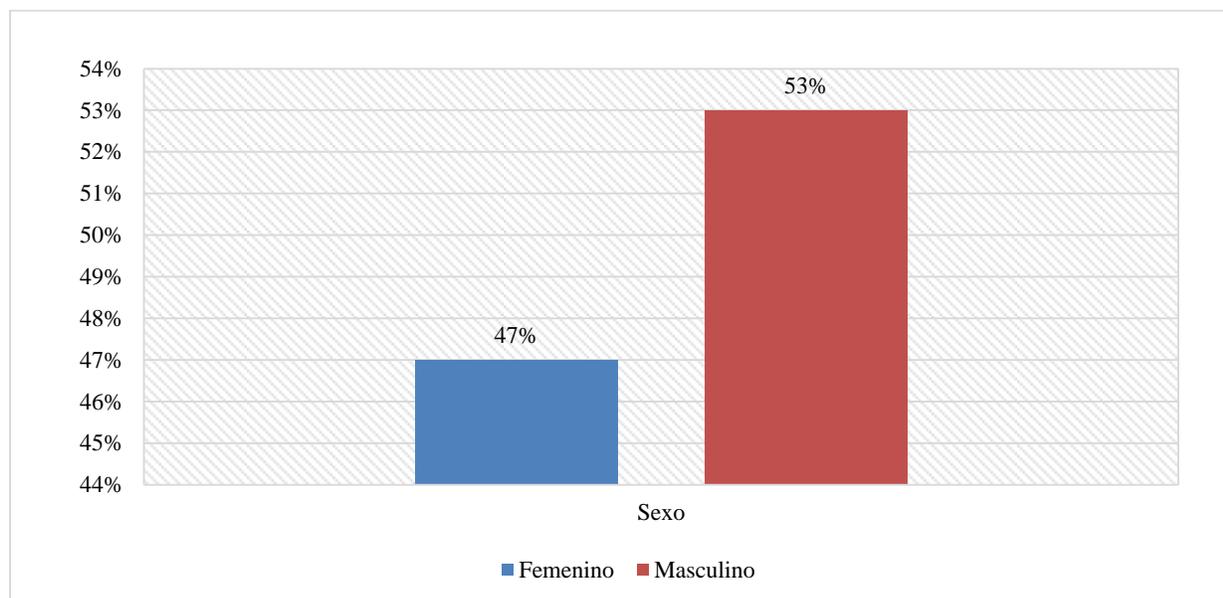


Figura 1. Información general de los empleados en relación a su género. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

Como se puede observar en la figura 1, un 53% de los encuestados en la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR, son hombres mientras que según los resultados obtenidos en el análisis de la información general, el 47% son mujeres que laboran en esta entidad de la ciudad de Ocaña Norte de Santander, teniendo así una población mixta en los empleados de esta empresa.

Tabla 2

Información general de los empleados en relación al nivel de educación

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bachillerato	1	6%
Técnico	5	29%
Pregrado	11	65%
Postgrado	0	0%
Total	17	100%

Nota: en la tabla 2 muestra los datos obtenido en relación al nivel de educación que tienen los empleados de CORPONOR encuestados. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

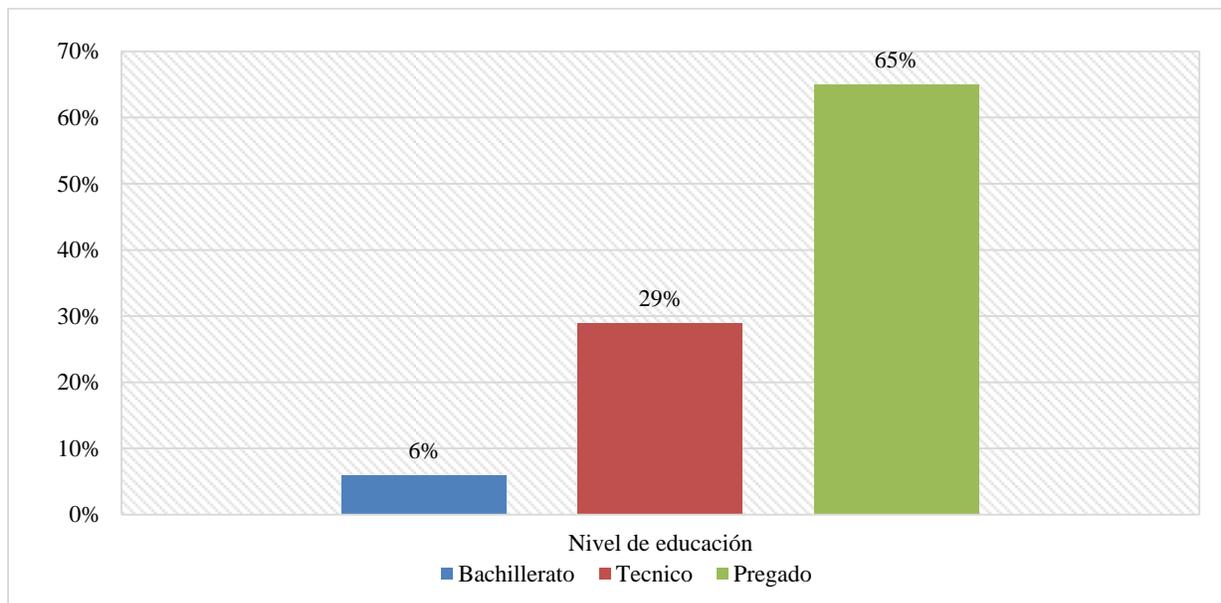


Figura 2. Información general de los empleados en relación al nivel de educación. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

En relación al nivel educativo que poseen los colaboradores de la organización mencionada, se identificó que un total de 65% han realizado estudios de pregrado es decir son profesionales en alguna carrera. Un 29% poseen estudios técnicos y por su lado tan solo el 6% son bachilleres, los cuales tienen estudios de secundaria; a nivel general se aprecia que en su mayoría los empleados cuentan con una educación de pregrado.

Tabla 3

Información general de los empleados en relación a la antigüedad en la entidad

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Menos de 1 año	2	12%
1-3 años	11	65%
4-6 años	4	23%
7-10 años	0	0%
Más de 10 años	0	0%
Total	17	100%

Nota: la tabla 3 muestra los datos obtenido en relación a los años de antigüedad que tienen los empleados encuestados en CORPONOR. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

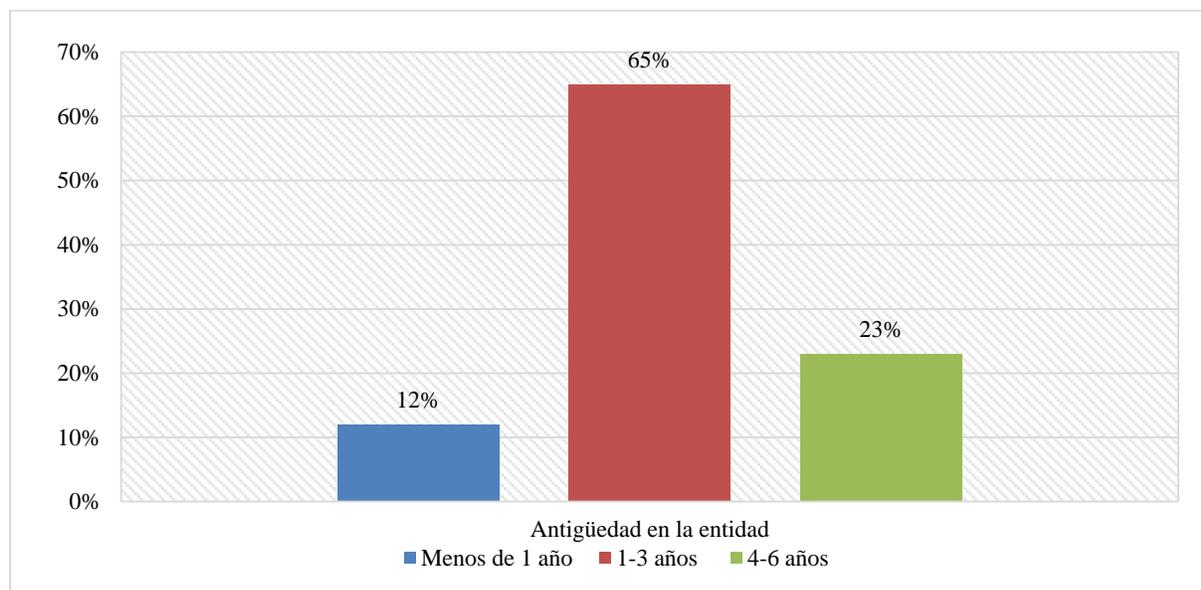


Figura 3. Información general de los empleados en relación a la antigüedad en la entidad. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

De acuerdo con los resultados, el 65% de los empleados encuestados manifestaron que han hecho parte de la organización entre uno y tres años, por su parte el 23% vienen laborando desde 4 años y seis y finalmente el 12% han trabajado en la institución hace menos de un año, entendiéndose como que la mayoría de los empleados son relativamente nuevos, punto que se tendrá en cuenta para los posteriores análisis y conclusiones.

Tabla 4

Información general de los empleados en relación a la categoría jerárquica

ÍTEMS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Directivo	0	0%
Operarios	5	29%
Jefe de área	2	12%
Administrativo	9	53%
Secretarios generales	1	6%
Total	17	100%

Nota: la tabla 4 muestra los datos obtenido en relación con la categoría jerárquica que tienen los empleados encuestados en CORPONOR. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

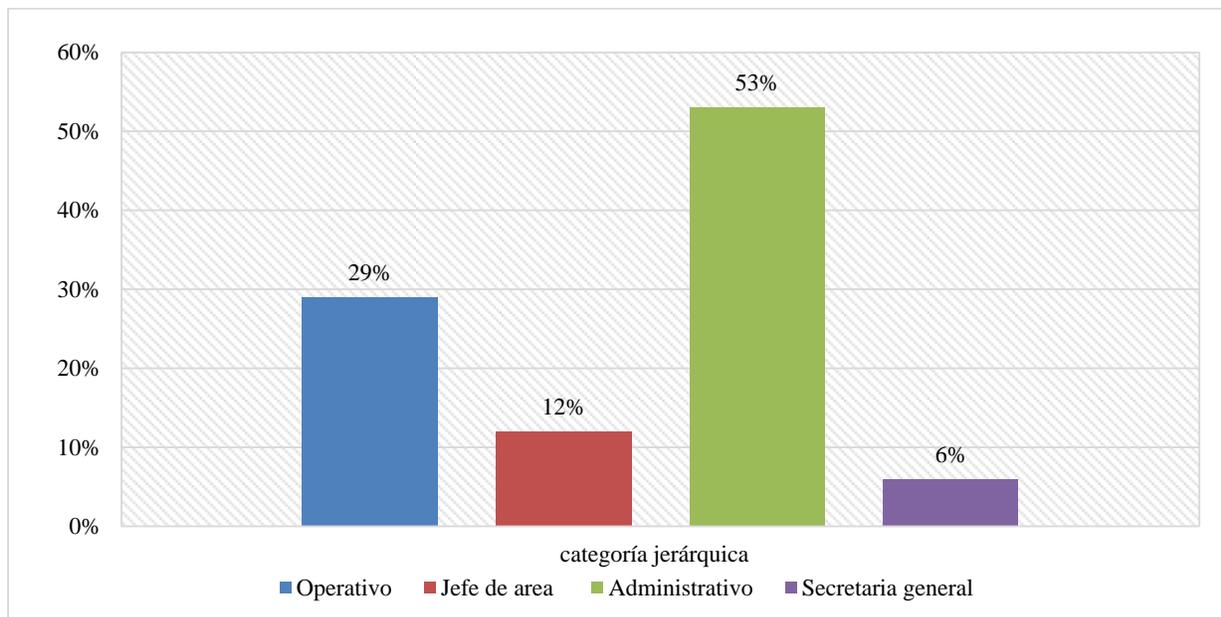


Figura 4. Información general de los empleados en relación a la categoría jerárquica. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

El 53% de los funcionarios son administrativos, el 29% hacen parte de la categoría operativa dentro el organigrama organizacional de CORPONOR, muestra que el 12% son jefes de alguna área de la empresa y el 6% conforman el área de secretaria general, llegando a la conclusión que la mayoría de los empleados se encuentran todo el tiempo dentro de las oficinas, siendo esto de vital importancia a la hora de evaluar el ambiente organizacional.

Sin embargo, como se hace evidente en la Figura 4, en la que no se hace visible a ninguna categoría jerárquica que se referencie a los directivos de la empresa, ya que, no fue posible aplicar la encuesta a ninguno de los directivos de la entidad debido a que su disponibilidad era limitada.

Una vez analizado la información en cuanto al sexo, educación, los años de trabajo en la empresa y el nivel jerárquico al que pertenecen los empleados encuestados, a continuación se relacionan los resultados obtenidos en cuanto al análisis de las variables del clima organizacional que dan pie para la elaboración del diagnóstico.

Tabla 5*Análisis de la variable objetivos*

ÍTEM	CATEGORÍAS							
	FAVORABLE (7,6,5)		NEUTRO (4)		DESFAVORABLE (3,2,1)		TOTAL	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa	14	82%	3	18%	0	0%	17	100%
Cantidad de información que recibió sobre los objetivos y las políticas de la empresa al ingresar a ella	7	41%	8	47%	2	12%	17	100%
Colaboración con su trabajo con el logro de los objetivos de la empresa	9	53%	7	41%	1	6%	17	100%

Nota: la tabla 5 muestra los datos obtenidos de acuerdo a la variable objetivo analizada en los empleados de CORPONOR. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

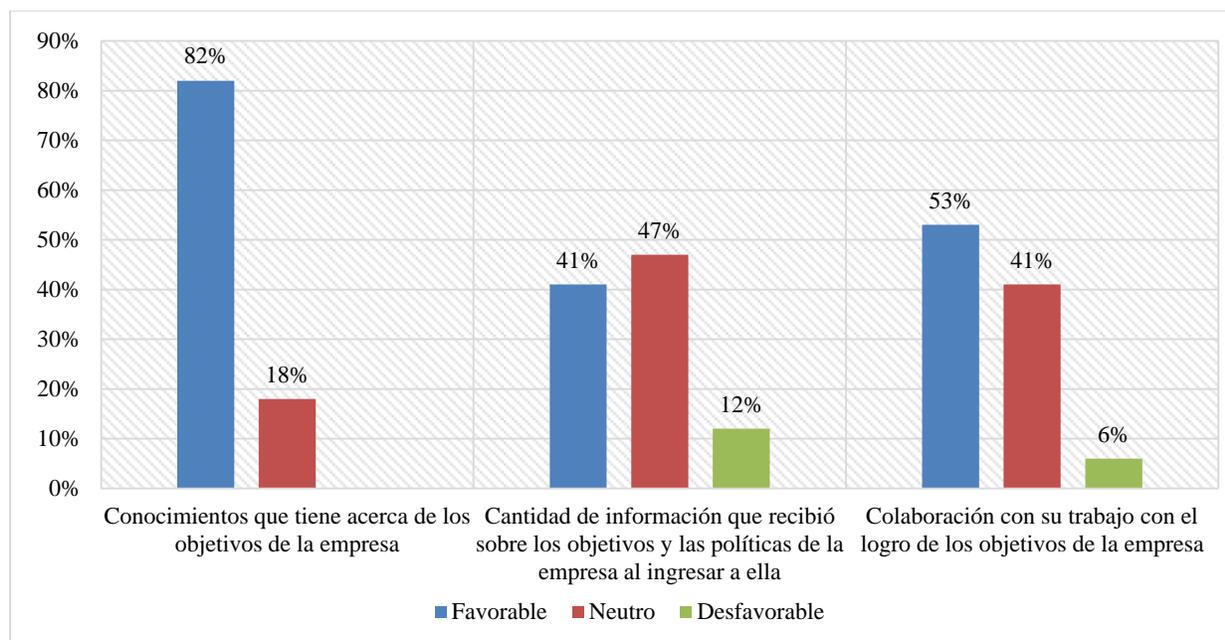


Figura 5. Análisis de la variable objetivos. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

En relación a los aspectos evaluados en la primera variable objetivos dentro de la empresa (ver figura 5), en primer lugar se encuentra el conocimiento de los objetivos que tienen los empleados, el 82% de ellos dieron una respuesta favorable, es decir, conocen las metas empresariales de la organización, manifestando que desde el inicio de su contratación han tenido claro cuáles son estas. No obstante el 18% no lo ve de esta forma, pues al estar en una posición neutral, confirman que no tienen una claridad total de cuáles son estos objetivos.

Por otro lado, en el segundo aspecto evaluado en la variable objetivos (ver figura 5), existe un 47% que es imparcial ante la cantidad de información que recibió sobre los objetivos y las políticas de la empresa al ingresar a ella, pues no están seguros que se les haya brindado este tipo de comunicación. Mientras que el 41% expone que si se les ha informado sobre los propósitos que tiene CORPONOR como entidad medioambiental de la ciudad. Contrario al 12% de los empleados quienes manifestaron como desfavorable estas variable, puesto que consideran que ningún momento se les ha dado un informe previo en relación a las metas de la organización.

En cuanto al tercer aspecto analizado dentro de esta variable objetivos (ver figura 5), está la satisfacción de las necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia de aprendizaje, progreso del trabajador y el alcance de los objetivos de la empresa, pues según los resultados, el 53% si lo está, puesto que opinan que va de la mano con sus funciones, el 41% es indiferente y solo el 6%, que según la cantidad de empleados encuestados, corresponde a una sola personal, encontrándose insatisfecho(o), clasificando de manera desfavorable este factor dentro de la empresa.

Tabla 6*Análisis de la variable cooperación*

ÍTEM	CATEGORÍAS							
	FAVORABLE (7,6,5)		NEUTRO (4)		DESFAVORABLE (3,2,1)		TOTAL	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ayuda y colaboración que existe entre los trabajadores de esta empresa	6	35%	7	41%	4	23%	17	100%
Ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo	10	59%	6	35%	1	6%	17	100%
Su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa	5	29%	8	47%	4	24%	17	100%
Frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa	2	12%	7	41%	8	47%	17	100%
La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión	7	41%	2	12%	8	47%	17	100%
Participación en las actividades de diversión que realiza su empresa	6	35%	8	47%	3	18%	17	100%
Ayuda que le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo	12	71%	2	12%	3	17%	17	100%
Participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa	4	24%	6	35%	7	41%	17	100%
Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor	10	59%	3	17%	4	24%	17	100%
Ayuda para la solución de los problemas en su sección	12	71%	5	29%	0	0%	17	100%

Nota: la tabla 6 muestra los datos obtenido de acuerdo a las variables cooperación analizadas en los empleados de CORPONOR. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

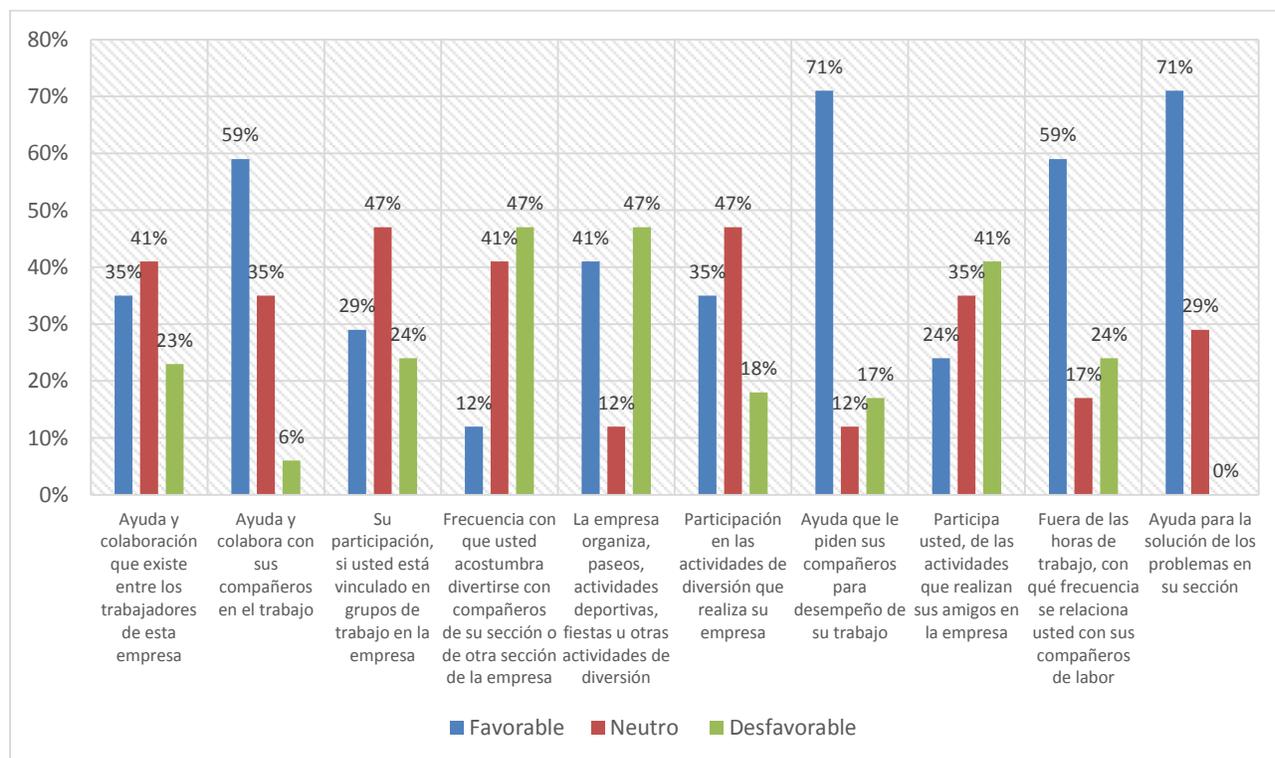


Figura 6. Análisis de la variable cooperación. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

Con respecto a lo manifestado por los empleados en referencia a la variable cooperación dentro de CORPONOR, el primer aspecto evaluado en cuanto a la colaboración que se cree que existe entre el grupo de trabajo de la empresa (ver figura 6), el 41% considera que esta interacción entre los trabajadores es normal, el 35% expresa que su comunicación interna es buena y el 23% no lo ve esta forma. En cuanto al segundo aspecto evaluado en la variable cooperación, el 59% considera que en la empresa buscan ayuda entre ellos para lograr buenos resultados en sus actividades, sin embargo el 35% dice que la cooperación con sus compañeros de trabajo es objetiva y por lo tanto se crea una actitud de coloración neutral dentro del trabajo. Tan solo el 6% de los encuestados, como se mencionó anteriormente este porcentaje corresponde a una sola persona la cual manifiesta su posición negativa en relación con la colaboración que se pide y se necesita de sus compañeros.

Por otro lado el tercer aspecto evaluado en la variable cooperación (ver figura 6), el 47% mantiene su posición neutral ante su opinión frente a su participación en grupos de trabajo en la empresa, el 29% si se encuentra vinculado y el 24% no lo está. Dentro de este análisis, se debe señalar que el 47% de los empleados encuestados, aseguran que con muy poca frecuencia se divierten con sus compañeros, esto por falta de tiempo o por tener trabajo acumulado. De otra parte el 41% es imparcial con este tema y únicamente el 12% han considerado que continuamente se distraen con los demás empleados de la empresa, según ellos mediante charlas de sus vidas y de trabajo, estas son algunas de las observaciones realizadas por algunos de los empleados encuestados durante la realización de la encuesta. El quinto aspecto evaluado en esta variable Cooperación (ver figura 6) hace referencia a la realización de eventos tales como paseos, actividades deportivas, fiestas y otro tipo de evento de entretenimiento que realiza CORPONOR, donde se evidencia que el 47% de sus colaboradores alegan que no se desarrollan esta clase de actividades, el 41% opina lo contrario, considerando que constantemente la entidad si ejecuta eventos de interacción social que les permite de disfrutar de un espacio diferente al laboral y al 12% no le interesa este tema. El siguiente aspecto evaluado de la variable Cooperación (ver figura 6) muestra que el 35% de los empleados participan en estas actividades, el 47% puede que asistan o no y el 18% lo califica como desfavorable.

El sexto aspecto evaluado de esta variable cooperación, cuenta con una favorabilidad del 71%, ellos consideran que los trabajadores si se ayudan unos a los otros, contrario a esto el 17% no cree necesario tener la ayuda de sus compañeros para desempeñar sus funciones y el 12% solamente se concentra en realizar sus actividades laborales. En cuanto a los resultados de la

participación que se tiene en actividades promovidas por compañeros en la empresa, correspondiendo este al séptimo aspecto evaluado de la variable cooperación, en el cual el mayor porcentaje obtenido fue un 41% de desfavorable, considerándose como que la mayoría de los empleados no participa dentro de estos eventos, el 35% tiene una actitud neutra y el 24% si participa con sus amigos y busca la manera de crear nuevas actividades que integren a los compañeros. Para el ítem siguiente el mayor porcentaje (59%) es de favorabilidad en cuanto a que se mantiene una relación con su grupo trabajo fuera de las horas de trabajo, mientras que el 24% mantiene su comunicación con los demás empleados solo en horas de trabajo y el 17% es indiferente ante esta temática. Finalmente el ultimo ítem evaluado de esta variable indica que prácticamente todos los empleados están dispuestos a colaborar para solucionar los diferentes problemas presentados en su sección de trabajo, esta afirmación se puede verificar al observar la figura 6 en la que la favorabilidad obtiene un 71%, el 29% califica a este aspecto como neutro y se obtiene un 0% de desfavorable.

Tabla 7

Análisis de la variable liderazgo

ÍTEM	CATEGORÍAS							
	FAVORABLE (7,6,5)		NEUTRO (4)		DESFAVORABLE (3,2,1)		TOTAL	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe	17	100%	0	0%	0	0%	17	100%
Inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros	0	0%	4	24%	13	76%	17	100%

Nota: la tabla 7 muestra los datos obtenido de acuerdo a las variables liderazgo analizadas en los empleados de CORPONOR. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

Continuación de la tabla 7. *Análisis de la variable liderazgo*

ÍTEM	CATEGORÍAS							
	FAVORABLE (7,6,5)		NEUTRO (4)		DESFAVORABLE (3,2,1)		TOTAL	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Su trabajo, lo hace como usted quiere	0	0%	0	0%	17	100%	17	100%
Su jefe es una persona justa	17	100%	0	0%	0	0%	17	100%
Obedece a su jefe	17	100%	0	0%	0	0%	17	100%
Su jefe controla su trabajo	2	12%	9	53%	6	35%	17	100%
Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo	13	76%	4	24%	0	0%	17	100%
Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores	13	76%	1	6%	3	18%	17	100%
Información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar	17	100%	0	0%	0	0%	17	100%

Nota: la tabla 7 muestra los datos obtenidos de acuerdo a las variables liderazgo analizadas en los empleados de CORPONOR. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

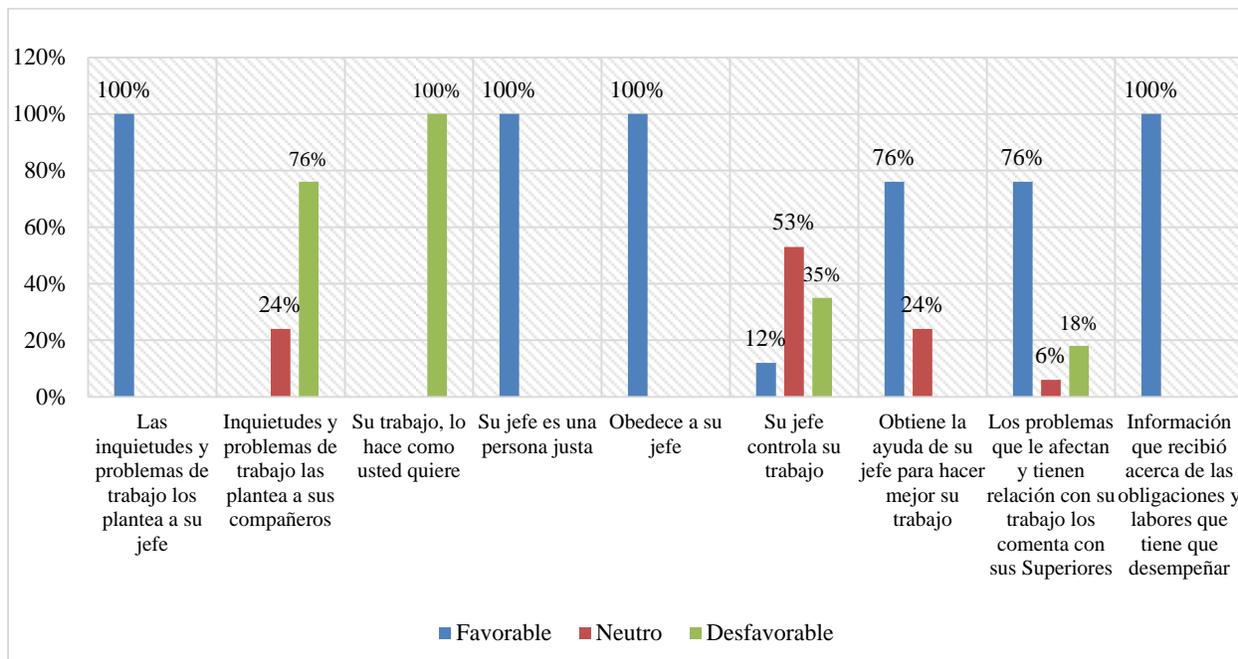


Figura 7. Análisis de las variable liderazgo. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

Al analizar los resultados de la variable liderazgo en CORPONOR, en el primer ítem evaluado se evidencia que el 100% de los trabajadores encuestados responden favorablemente en cuanto a si las inquietudes y problemas de trabajo son planteadas a su jefe. En el segundo aspecto se evalúa si las inquietudes y problemas de trabajo son planteadas a sus compañeros, y como se puede ver en la figura 7, el 76% no lo hace y un 24% se encuentra neutro con respecto a este aspecto. El siguiente ítem de esta variable obtiene un 100% de desfavorable, deduciendo que el trabajo que desarrollan los empleados en la empresa no se hace como ellos quieren, que para ello se especifican las funciones, las tienen definidas y cumple con la autoridad que posee su jefe inmediato. El cuarto y quinto ítem obtiene un 100% de favorabilidad con lo cual se concluye que su superior es justo con ellos y valora las tareas que ellos realizan y suelen ser obedientes ante las ordenes de este.

Continuando con el sexto ítem evaluado, el cual se referencia al control que tiene el jefe del trabajo, el 53% manifiesta que son imparciales frente a ellos, mientras que el 35% dice lo contrario, debido a que su opinión se resume en que su superior no tiene un comportamiento controlador frente a las actividades labores que desarrollan en la empresa y el 12% considera que su jefe directo controla de alguna manera su trabajo. Acerca de la ayuda que reciben los empleados por parte de su jefe, esta se ve reflejada en el 76% de los encuestados quienes manifestaron que es continuamente la colaboración de su patrón, tan solo el 24% expresa que solo en ocasiones contribuyen con su trabajo.

Otro punto es la comunicación existente entre el superior y el empleado para expresar los problemas laborales que terminan afectando al trabajador, pues bien, el 76% dio una respuesta positiva, manifestado la buena relación que tienen con su jefe y por lo tanto manifiestan con facilidad las dificultades presentadas en el trabajo. Lo cual no suele ocurrir para el 18% de los empleados, mientras que 6% dice que tiene un vínculo muy normal con sus jefes y que son pocas veces en la que comunican este tipo de situaciones.

Finalmente dentro de esta categoría llamada liderazgo organizacional como factor determinante en clima de la empresa, está la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar cuando inicio a laborar en la entidad, en donde se identificó que a un 100% de los colaboradores se les brindó y comunicó plenamente sus funciones al momento de ingresar a trabajar en la empresa, mediante capacitaciones y el direccionamiento interno, una vez iniciaron sus actividades dentro de su cargo.

Tabla 8*Análisis de la variable toma de decisiones*

ÍTEM	CATEGORÍAS							
	FAVORABLE (7,6,5)		NEUTRO (4)		DESFAVORABLE (3,2,1)		TOTAL	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe	0	0%	2	12%	15	88%	17	100%
Asume nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente	3	18%	9	53%	5	29%	17	100%
Participa usted, de las decisiones de esta empresa	13	76%	4	24%	0	0%	17	100%
Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión	0	0%	1	6%	16	94%	17	100%

Nota: la tabla 8 muestra los datos obtenidos de acuerdo a las variables toma de decisiones analizadas en los empleados de CORPONOR. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

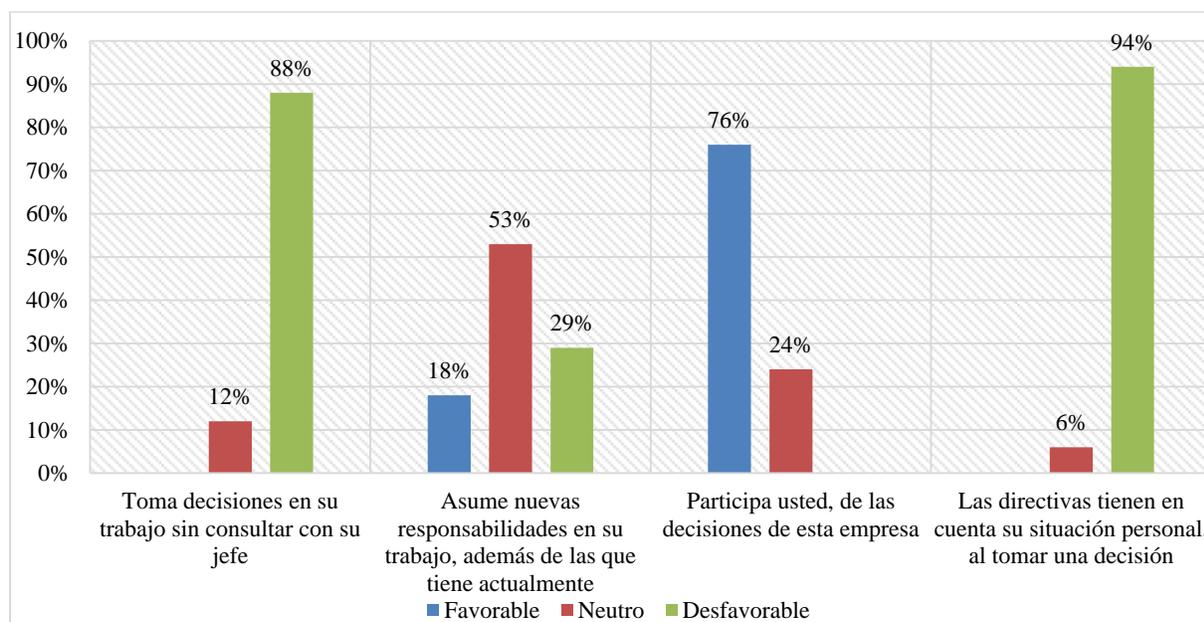


Figura 8. Análisis de la variable de toma de decisiones. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

La siguiente variable es la toma de decisiones, en donde se evaluó e primer lugar como se toman éstas sin consultar al jefe directo, según la figura 8, el 88% no lo hace de esta forma, es decir que primero se solicita un asesoramiento del superior y luego se ejecuta tal acción, en cambio el 12% de los empleados encuestados manifestaron ser neutros en esta situación, es decir que existen decisiones en las que buscan la opinión del jefe y en otras no lo hacen así. Con respecto a la actitud para asumir riesgos además de los que ya tienen en su trabajo, el 53% se mantiene imparcial sosteniendo que ocurren tan solo en ocasiones y no constantemente, mientras que 29% no suele hacerlo, indicando que solo se dedican a cumplir con las responsabilidades asignadas y no por tener más. No obstante el 18% si tiene una actitud positiva para atribuirse nuevos retos laborales.

En el tercer ítem evaluado de la variable toma de decisiones, hace referencia a la participación en la toma de decisiones llevadas a cabo en la organización, el 76% de los empleados sienten que hacen parte de ello, siendo escuchados y contando con la oportunidad de expresar lo que piensan frente a una determinada situación, contrario a la 24% quienes opinan que esta sucede en pocas ocasiones y por eso su posición regular. De otro lado, un elevado porcentaje de colaboradores manifiestan su inconformidad en lo que se refiere a la manera en que los superiores tienen en cuenta su situación personal a la hora de tomar una decisión, ya que el 94% de los trabajadores la clasifican como desfavorable para ellos y tan solo el 6% considera que en pocas ocasiones denota el interés por entender al empleado, lo cual concuerda con los resultados obtenidos en el tercer aspecto evaluado en la variable liderazgo en el cual en su totalidad estuvo de acuerdo que el trabajo es realizado según las especificaciones de su jefe y no como ellos quieren.

Tabla 9*Análisis de la variable relaciones sociales*

ÍTEM	CATEGORÍAS							
	FAVORABLE (7,6,5)		NEUTRO (4)		DESFAVORABLE (3,2,1)		TOTAL	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Relaciones con sus compañeros de trabajo	17	100%	0	0%	0	0%	17	100%
Problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores	15	88%	1	6%	1	6%	17	100%
Trato y relación con su jefe	14	82%	3	18%	0	0%	17	100%
Confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa	15	88%	2	12%	0	0%	17	100%
Hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto	12	70%	4	24%	1	6%	17	100%
Se enteran las directivas de los problemas en su sección	13	76%	4	24%	0	0%	17	100%

Nota: la tabla 9 muestra los datos obtenidos de acuerdo a las variables relaciones sociales analizadas en los empleados de CORPONOR. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

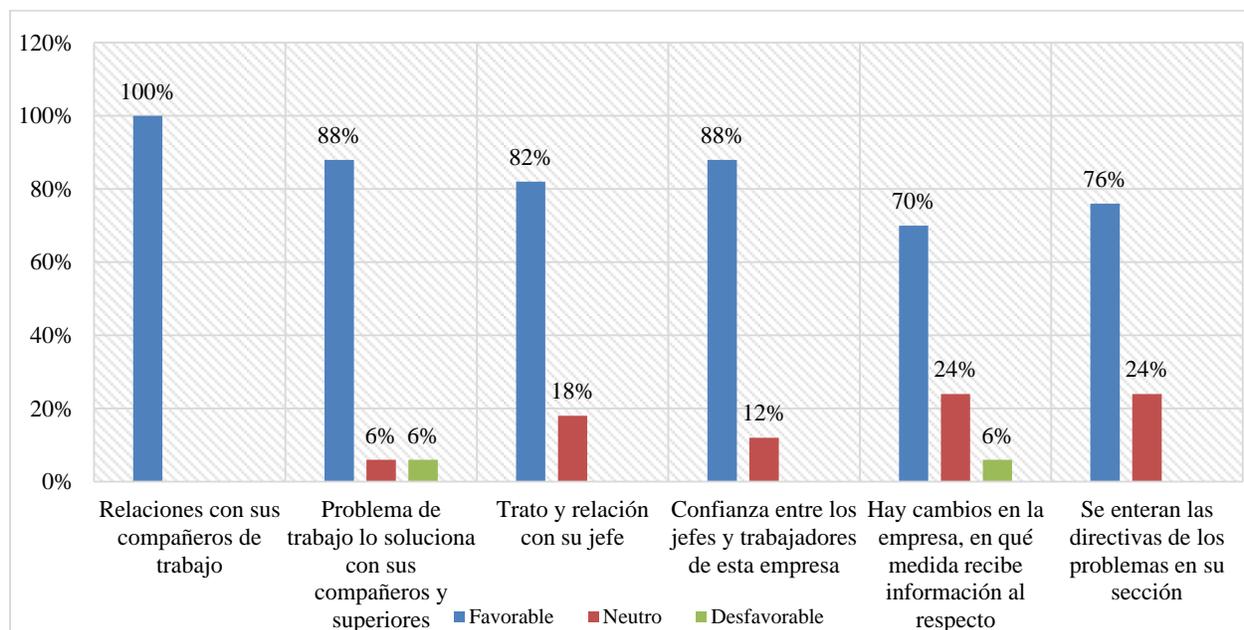


Figura 9. Análisis de la variable relaciones sociales. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

Al analizar la variable de relaciones o interacciones sociales generada entre los empleados y directivos de la empresa (ver figura 9), se evidencia en un primer aspecto, que el 100% de los trabajadores aseguran que su relación con sus compañeros de trabajo es buena. En lo que se refiere los conflictos internos de la organización (segundo aspecto evaluado) el 88% lo solucionan con sus colegas y sus superiores. Un 6% es imparcial cuando ocurre esta situación y el otro 6% no acude a sus compañeros ni superiores, solo trata de enfrentarse a la problemática de forma individual. Con respecto al trato y la relación con el jefe es considerada como favorable dentro del clima organizacional por el 82% y para el 18% este vínculo es regular. En el caso de la confianza el 88% posee un alto grado de familiaridad con sus jefes, mientras que para el 12% no es fácil mantenerla de esta manera.

El quinto ítem evaluado en la variable de relaciones sociales se evidencia lo siguiente: al momento en que ocurren cambios, el 70% manifestó que si reciben adecuadamente la información sobre estos y los tienen en cuenta en sus funciones diarias. El 24% es imparcial frente a ello pues consideran que esto no se da con frecuencia y el 6% por su parte mantiene su posición negativa sosteniendo que es un factor que afecta el clima de la organización. Y finalmente el último aspecto evaluado obtiene un 76% de favorabilidad, es decir, la mayoría de los empleados han expuesto a los directivos las problemáticas presentadas dentro de cada departamento existente en la empresa, mientras que el 24% se encuentra neutro respecto a esta situación.

Tabla 10

Análisis de la variable motivación.

ÍTEM	CATEGORÍAS							
	FAVORABLE (7,6,5)		NEUTRO (4)		DESFAVORABLE (3,2,1)		TOTAL	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Gusto por el trabajo que le corresponde hacer	17	100%	0	0%	0	0%	17	100%
El salario que usted recibe, es justo	15	88%	2	12%	0	0%	17	100%
Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa	17	100%	0	0%	0	0%	17	100%
Cumple usted con su trabajo	17	100%	0	0%	0	0%	17	100%
Calificación de la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha	8	47%	6	35%	3	18%	17	100%
Tiempo trabajado en esta empresa es (en años) 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 o más	15	88%	0	0%	2	12%	17	100%
La importancia que tiene estar trabajando en esta empresa	17	100%	0	0%	0	0%	17	100%

Nota: la tabla 10 muestra los datos obtenido de acuerdo a las variables motivación analizadas en los empleados de CORPONOR. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

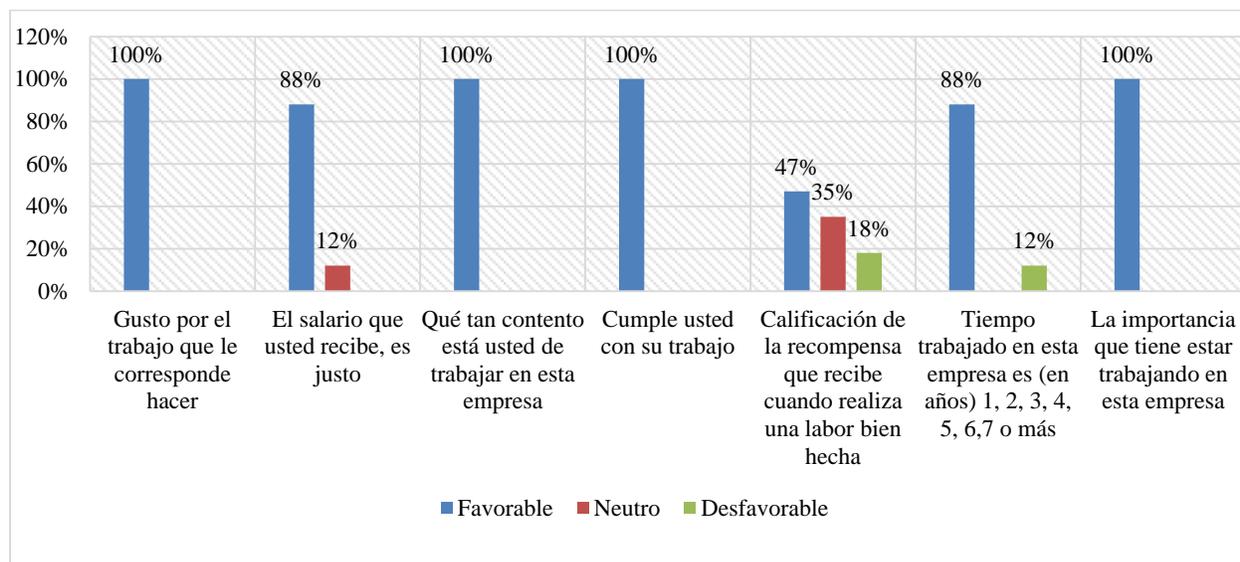


Figura 10. Análisis de la variable motivación. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

Luego de obtener los resultados arrojados por la encuesta, con respecto a la variable motivación, se evidencia (ver tabla 10) que la totalidad de los empleados, es decir, el 100% de estos les gusta su trabajo y se sienten cómodos con las funciones que desempeñan en el cargo que ocupan. En relación al salario (segundo aspecto evaluado), el 88% manifestó que están conformes con el pago que se les da por las actividades que realizan, mientras el 12% tiene una posición neutra frente a la opinión de lo justo que es su salario, pues algunas laboran por horas dentro de la jornada laboral. En cuanto al tercer y cuarto ítem evaluado, ambos obtuvieron un 100% de favorabilidad, es decir, los empleados se encuentran satisfechos con su trabajo y siendo consecuentes con esto lo hacen de manera adecuada.

El siguiente aspecto evaluado en la variable motivación, se hace referencia a la recompensa que reciben cuando realizan una labor bien hecha, y aunque los empleados manifiestan en los anteriores aspectos evaluados que se sienten cómodos en sus labores y las realizan adecuadamente, inclusive en su mayoría están de acuerdo con el salario recibido, al ver los

resultados de este aspecto cambia un poco el panorama, debido a que ni siquiera la mitad de los empleados creen que es recompensada adecuadamente cuando realizan una buena labor, solo el 47% se considera bien recompensado, el 35% se podría decir que esta inseguro o indeciso sobre si está bien recompensada o no, y el 18% definitivamente no está de acuerdo.

De otro lado, el 88% de los encuestados, tienen varios años de estar trabajando para la empresa, más exactamente y haciendo referencia a la tabla 3, los empleados en su mayoría tiene entre 1 y 3 años de antigüedad, en cambio el 12% lleva poco periodo de tiempo. Y en el último aspecto evaluado (ver figura 10) se confirma las respuestas obtenidas en los cuatros primeros aspectos de esta variable, pues para el 100% de los empleados, es importante trabajar en la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña.

Tabla 11

Análisis de la variable control.

ÍTEM	CATEGORÍAS							
	FAVORABLE (7,6,5)		NEUTRO (4)		DESFAVORABLE E (3,2,1)		TOTAL	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Su trabajo es revisado en esta empresa	6	35%	7	41%	4	23%	17	100%
En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo	10	59%	6	35%	1	6%	17	100%
Frecuencia con la que comenta con su jefe, la realización de su trabajo	5	29%	8	47%	4	24%	17	100%
En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla	2	12%	7	41%	8	47%	17	100%
Parece adecuada la forma como su jefe lo controla	7	41%	2	12%	8	47%	17	100%
Clasificación del control que debe tener una empresa, para que funcione bien	6	35%	8	47%	3	18%	17	100%

Nota: la tabla 11 muestra los datos obtenido de acuerdo a la variable control, analizados en los empleados de CORPONOR. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

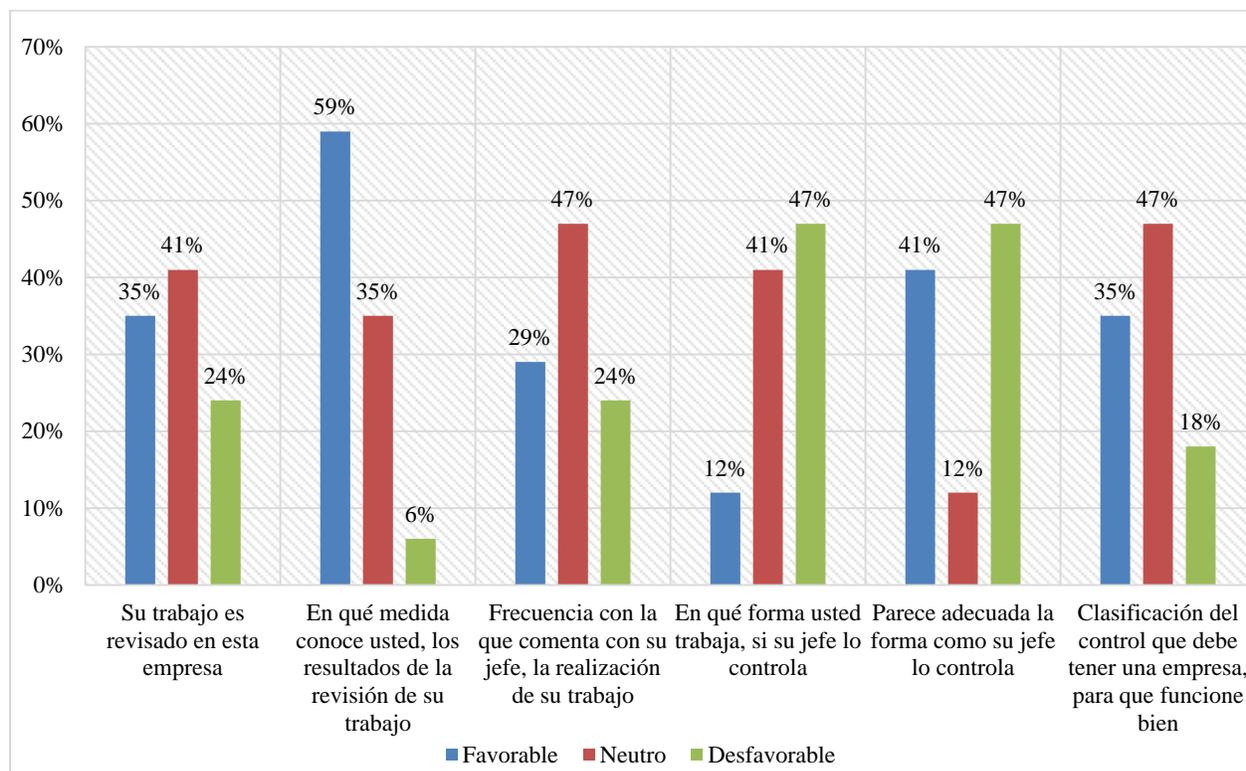


Figura 11. Análisis de la variable control. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

Por último se encuentra la variable control, en donde inicialmente se pudo notar que el 35% de los empleados manifiestan que si es revisado su trabajo, el 41% está en una posición neutral, deduciendo que no es una actividad constante o es indiferente ante estas revisiones y el 24% considera que su trabajo no es revisado o controlado. Así mismo, en el segundo aspecto evaluado (ver tabla 11), el 59% afirma conocer los resultados obtenidos cuando se les evalúa sus actividades, el 35% se encuentra en una posición neutral o indiferente en cuanto al conocimiento de estos resultados y el 6% que corresponde a una sola persona, ignora la evaluación y los resultados de su trabajo.

En el tercer ítem evaluado de la variable control, el mayor porcentaje obtenido es 47% de imparcialidad o neutralidad con respecto a la frecuencia con la que comenta con el jefe la

realización de su trabajo y aunque en la figura 9 se evidencia una relación favorable con el jefe, solo el 29% de los empleados le presenta a su jefe la ejecución de su trabajo, y un 24% afirma que no lo realiza. En el siguiente ítem evaluado se obtiene un 47% no favorable en cuanto a la calidad del trabajo de los empleados si son controlados o vigilados, deduciendo que en su mayoría no se sienten cómodos cuando vigilan su trabajo y esto, por ende, no favorece el resultado de sus labores. El 41% se encuentra neutral respecto a este aspecto y podría ser porque mediante el control organizan mejor su trabajo y tiene una guía para lograr un mejor rendimiento laboral y el 12% lo considera favorable, ya que, podrían precisar que al controlar su trabajo pueden saber que están haciendo bien o mal. Sin embargo, al revisar el siguiente aspecto evaluado se muestra que en el mismo porcentaje que no están de acuerdo con que los vigilen mientras trabajan (47%), ese mismo porcentaje considera que no está conforme con la manera en que es vigilado por su jefe y en un 41% se obtiene una favorabilidad respecto a este aspecto, sin embargo, 12% se encuentra en una postura indiferente respecto a si se está haciendo bien o mal. Finalmente, la calificación que los empleados le dan al control que debe tener una empresa para que esta funcione bien, en su mayoría se encuentra neutral en relación a este punto, más exactamente con un porcentaje del 47% (ver tabla 11), el 35% lo considera beneficioso para la empresa y un 18%, es decir, 3 personas creen que no es necesario, y no trae consigo ningún beneficio para la entidad.

4.1.1 Análisis general, promedio de las variables del clima organizacional en

CORPONOR. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos se realizó un análisis de carácter general en relación a las variables: conocimiento de los objetivos de la empresa, la cooperación entre los superiores y empleados, el liderazgo, toma de decisiones, la relaciones sociales, el

sentimiento de los empleados hacia la empresa, y el tiempo de realización del trabajo en conjunto con las meta de la empresa. Dicho análisis es realizado con la finalidad de permita mayor claridad para establecer el diagnostico general y evaluar mediante promedios cada factor.

En tal sentido, a continuación se resumen los resultados mediante la siguiente tabla y figura:

Tabla 12

Promedio de las variables del clima organizacional en CORPONOR

ÍTEM	CATEGORÍAS			TOTAL
	FAVORABLE (7,6,5) %	NEUTRO (4) %	DESFAVORABLE (3,2,1) %	
Variable objetivos	57%	34%	9%	100%
Variable cooperación	35%	37%	28%	100%
Variable cooperación	47%	25%	28%	100%
Variable liderazgo	80%	12%	8%	100%
Variable toma de decisiones	35%	24%	41%	100%
Variable relacionales sociales	80%	14%	6%	100%
Variable motivación	80%	15%	5%	100%
Variable control	35%	37%	28%	100%

Nota: La tabla 12 muestra los resultados generales de las variables del clima organizacional estudiadas en la empresa CORPONOR. Fuente: Autoras del proyecto con base a los resultados de la encuesta.

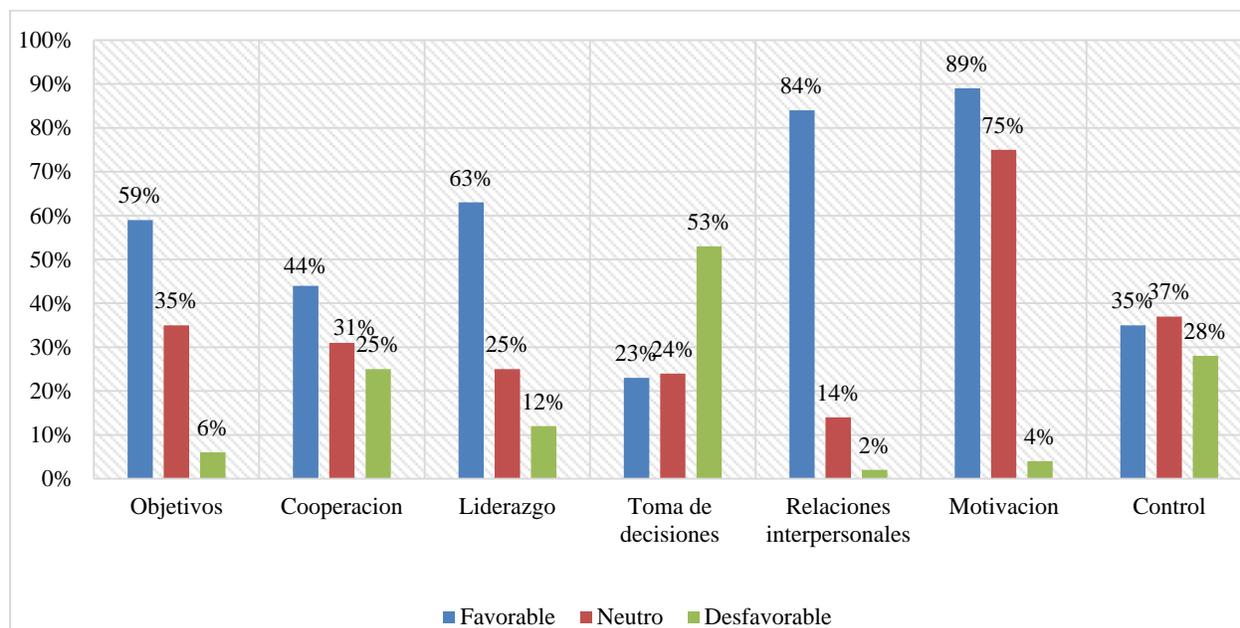


Figura 12. Promedio de las variables del clima organizacional en CORPONOR. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

Teniendo en cuenta que ya se hizo el análisis detallado para cada una de las variables, es esta línea ha de señalarse de manera general que de acuerdo con los empleados encuestados y cómo es posible observar en la figura 12, el 80% de los funcionarios indicaron que tanto el liderazgo, las relacionales sociales y motivación, son factores que inciden favorablemente en el clima de la organización.

4.1.2 Diagnóstico situacional del clima organizacional en CORPONOR.

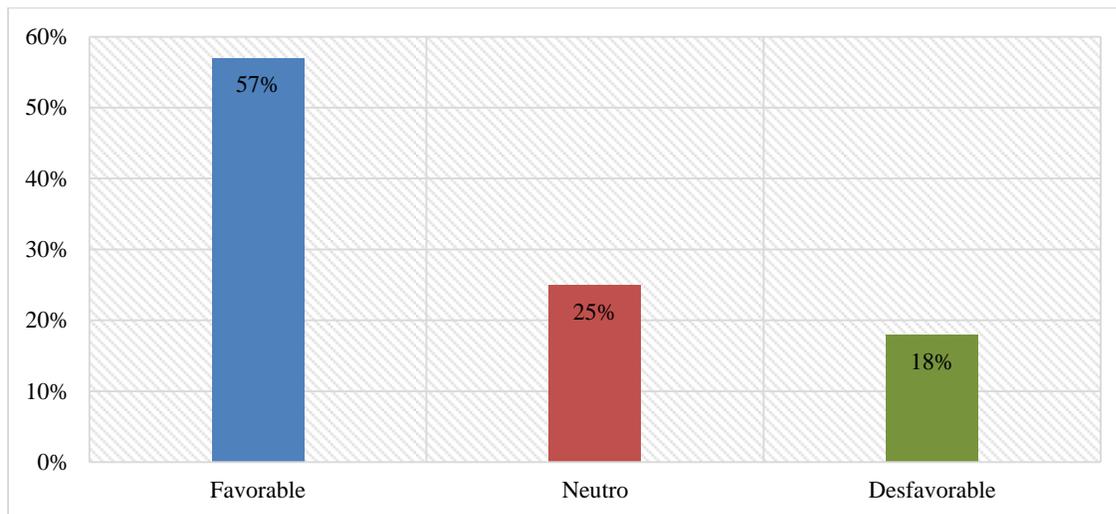


Figura 13. Diagnóstico situacional del clima organizacional en CORPONOR. Fuente: Autoras del proyecto en base a los resultados de la encuesta.

Una vez analizadas las encuestas, tanto a nivel general como por variables, nos llevan a presentar un diagnóstico situacional del clima organizacional en la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña, N. de S.

En la figura 13 se presenta un promedio a nivel general en donde hay un 57% de favorabilidad frente a un 18% de des favorabilidad, significando que el clima organizacional de CORPONOR, regional Ocaña, N. de S., se encuentra en un nivel medio, no obstante al revisar cada una de las variables (ver figura 12), se evidencian variaciones en las calificaciones de las variables, requiriendo algunas de mayor atención, para de esta manera lograr un clima organizacional óptimo.

Dentro de los resultados obtenidos en cada variable, es notable que ninguna alcanza el 100% de favorabilidad, aunque dos (relaciones interpersonales y motivación) de ellas se encuentran cerca de este calificación, pero en cambio 3 de estas variables (toma de decisiones, control y cooperación) necesitan especial atención, pues su porcentaje de des favorabilidad son

la mayor incidencia en el porcentaje general, que llevo al nivel medio el clima organizacional de la empresa.

La variable mejor calificada es motivación (ver figura 12), lo que equivale al sentido de pertinencia que tienen los colaboradores por la corporación, sintiéndose conformes con su trabajo, con el salario que reciben, realizan las actividades laborales de forma eficaz y consideran importante trabajar para esta empresa. Teniendo en cuenta todo lo anterior, es posible afirmar que esta variable repercute de manera positiva al ambiente y el clima organizacional de CORPONOR.

Por otro lado, como se mencionó antes, existen tres variables con las calificaciones más bajas, las cuales son: toma de decisiones, control y cooperación, destacándose dentro de ellas la toma de decisiones (ver figura 12) con un porcentaje desfavorable sobre el 50%, lo que significa que los empleados si tienen en cuenta la opinión de sus superiores antes de dar el siguiente paso en una determinada decisión, no obstante gran parte de los empleados consideran que no son tenidos en cuenta en algunas situaciones. Además algunos de los empleados consideran que los directivos pocas veces analizan su situación personal, al tomar una decisión empresarial que los afecte. Todo ello causa que el trabajador le falte motivación para emprender y asumir nuevos retos en el trabajo, sumados a los que ya tiene, ocupándose solo de cumplir sus responsabilidad y no superar otros desafíos, como el conocer otras áreas, el estudiar temas innovadores, entre otros.

Las variables de objetivos y liderazgo aunque no tienen una calificación muy baja, si hay un porcentaje significativo de desfavorabilidad y neutralidad que es importante que se trabajen y se les de importancia, con el ánimo de mejorarlos.

De esta forma, fue analizado el clima organizacional en CORPONOR, teniendo en cuenta que este es un tema significativo en la productividad y el cumplimiento de metas empresariales,

así como también es de suma importancia prestar atención al clima organizacional que se tiene en la empresa, ya que esto puede ayudar a aumentar o disminuir el rendimiento de ella. Si los empleados se sienten identificados e integrados a la empresa, es muy probable que sean más eficientes a la hora de trabajar. Por tal razón es necesario que dicha entidad cuente con las estrategias que le permitan mejorar su entorno laboral y sus empleados tengan un mejor rendimiento en el desempeño de sus funciones.

4.2 Determinación de las debilidades y fortalezas que tiene la organización respecto al clima organizacional, para proyectar las estrategias de mejora pertinentes

Con base a los resultados de la encuesta y el diagnóstico realizado se lograron identificar las debilidades y fortalezas del clima organizacional de la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña N. de S., partiendo de este análisis, se ha de decir que entre las debilidades encontradas está en la forma de tomar de decisiones, pues aunque hay una participación de los colaboradores se deja a un lado sus problemas personales.

Ocasionalmente la desmotivación del empleado, por lo tanto presenta poco interés por asumir nuevos riesgos dentro de la organización, cumpliendo solo con sus responsabilidades, sin tener otras actividades innovadoras que hagan que tenga asuntos novedosos por resolver. Así mismo, esto conllevando a no existir la confianza necesaria para darle a conocer al superior problemas personales que terminan afectando al empleado.

Por otro lado, fue evidente que una de las debilidades del clima laboral en esta organización fue el manejo del control, desde la imposición de las tareas y la realización de las mismas por

parte del empleado, manifestando su inconformidad frente a la forma en que se les evalúan su desempeño y se controlan sus actividades. Esto va de la mano con la revisión de las tareas realizadas, puesto que el trabajador no se interesa lo suficiente ante los resultados obtenidos.

Sin embargo, la comunicación de jefe- empleado es buena, existe respeto en cuanto al seguimiento de las órdenes dadas por los superiores, el jefe explica de manera adecuada las actividades a realizar, esto hace que el empleado tenga un apoyo al momento de efectuar las tareas. Otra fortaleza es el compañerismo que existe dentro del equipo de trabajo, lo cual es posible gracias a la cooperación que nace del colaborar el uno al otro, ayudarse en la solución de los problemas y apoyarse. Creando buenas relaciones sociales, a través de la participación en actividades integradoras entre los miembros de la empresa. Encontrando también, como un factor fuerte para el clima organizacional, el conocimiento que los trabajadores tiene sobre los objetivos de la empresa, los cuales se debe a la buena comunicación cuando se ingresa a la empresa, así como en el rendimiento de cada uno de los empleados, pues al tener las metas definidas saben hacia donde se dirigen y que deben hacer para alcanzarlo.

Finalmente es importante mencionar, que el sentido de pertenencia que tienen los trabajadores con la empresa, favorece el clima organizacional, lo cual es justificado por los años que llevan laborando en la dependencia y las recompensas que le brindan por el buen trabajado realizado. Provocando esto que el colaborador trabaje con agrado en su cargo y responda de manera adecuada en el desempeño de sus funciones.

Teniendo claras las debilidades y fortalezas estas fueron planteadas a través de la herramienta de análisis la matriz DOFA, la cual sirve como base para establecer las estrategias de mejoramiento del clima organizacional de CORPONOR.

Tabla 73

Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ASPECTOS INTERNOS	F1. Buena comunicación interna F2. Conocimiento de los objetivos empresariales por parte de los empleados F3. Adecuado liderazgo F4. Trato apropiado hacia los empleados F5. Sentido de pertenencia por la corporación. F6. Colaboración entre el grupo de trabajo	D1. Bajo nivel de comprensión de los empleados en la toma de decisiones de la empresa D2. Desmotivación de empleado por asumir retos nuevos D3. Poca confianza para tratar asuntos personales con los superiores D4. Manejo del control inadecuado D5. Falta de interés de los trabajadores por saber los resultados de su trabajo D6. Forma de inoportuna de evaluar las tareas del empleado
ASPECTOS EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Interés de los funcionario por mejorar el clima organizacional O2. Normas para el mejoramiento del entorno laboral de las empresas O3. Nuevas estrategias didácticas implementadas por empresas nacionales O4. Creación de manuales de funciones	* Programar continuamente capacitaciones hacia el empleado sobre nuevos temas ambientales que le permita alcanzar los objetivos propuesto por la empresa.(F1, F2, F5- O1, O3) *Crear manuales de funciones y de convivencia que fortalezcan la comunicación interna (F1, F3- O3, O4) *Diseñar estrategias que impliquen cumplimiento de metas en equipo (F1, F2- O1, O3)	* Generar procesos pedagógicos con los funcionarios que permitan aumentar la motivación por el trabajo (D2, D5- O1, O3) * Mayor interacción y dinamismo de los directivos con los funcionarios (D1, D2, D3- O1,O2) *Diseñar formatos y guías evaluativas que permita conocer el trabajo de los empleados (D4, D6- O1, O3)
AMENAZAS	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Alta rotación del personal A2. Problemas familiares de los empleados A3. Pocas oportunidades de aumento del salarial.	*Generar estrategias dinámicas para fortalecer las emociones en los funcionarios ante los problemas de orden interno y externo (F1, F2- A1, A3, A4) * Promover la sensibilización y compromiso institucional en los funcionarios para evitar conflictos internos (F1, F3, F5- A1, A4) *Aprovechar las capacidades del recurso humano para alcanzar de manera efectiva las metas establecidas (F1,F2- A3)	*Aceptar la opinión de los empleados y tener en cuenta sus problemas personales frente a la decisión tomadas (D1- A3) *Tener mayor aprovechamiento de tiempo, espacio y recursos en la organización (D4- A2) * Establecer métodos motivacionales que aumenten en el empleado el espíritu de trabajo (D2- A1)

Nota: en la tabla 13 se especifican las debilidades y fortalezas del clima organizacional de CORPONOR y a su vez se relacionan las estrategias teniendo en cuenta las variables externas. Fuente: Autoras del proyecto.

4.3 Propuesta de las estrategias de mejoramiento, con base en los resultados del diagnóstico, para optimizar el clima organizacional de la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña N.S.

Considerando las falencias halladas al evaluar el clima organizacional de la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña N.S., se proponen las estrategias de fortalecimiento interno mediante un plan de mejoramiento, puesto que este permite describir los procesos a mejorar, las debilidades encontradas, las estrategias, las actividades que contribuyen al cumplimiento de estas, el tiempo, recursos y responsables necesarios para el desarrollo de las mismas. Así como también se plantean indicadores y los resultados esperados de la ejecución de tales estrategias, todo ello con la finalidad de tener un mejoramiento en el ambiente laboral de la empresa.

Siendo importante mencionar que a través del plan de mejoramiento, se integran las decisiones estratégicas “sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para que sean traducidos en un mejor servicio percibido. Dicho plan, además de servir de base para la detección de mejoras, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas”. (Gisbert, 2017, pág. 4). También su aplicación es muy útil y fácil e involucra a todos los niveles de la organización dependiendo del área o proceso a mejorar, lo importante para lograr los éxitos esperados en la aplicación de esta técnica es definir de manera exacta el área a mejorar, definiendo claramente los problemas a solucionar y en función de esto estructurar el plan de mejoramiento.

Tabla 14

Plan de mejoramiento

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA CORPONOR								
PROPONEN: KAREN VANESA CHINCHILLA SARABIA y LISETH DAYANA VERGEL ORTIZ								
FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL								
Descripción de los procesos por mejorar	Debilidad encontradas	Estrategias de mejora	Actividades	Tiempo	Recursos necesarios	Responsables de las acciones	Indicadores	Resultados esperados
	Poca comunicación para informar sobre conflictos	Diseñar un plan de comunicación interno	<ul style="list-style-type: none"> Participación activa entre jefe y empleado Creación de canales de comunicación Manifiestar el apoyo al trabajador mediante la colaboración mutua 	Constante (indefinido)	Humanos Tecnológicos	Directivos, jefes de área empleados	Plan de comunicación	Mejoramiento en la comunicación interna
Cooperación Jefe-Empleado	Falta de confianza para tratar asunto personales que afectan al empleado	Propiciar una comunicación efectiva, abierta y fluida entre todas las áreas de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Comunicar adecuadamente las decisiones en cada departamento Escuchar e identificar las problemas personales de los empleados Incluir nuevas técnicas como correo electrónico para comunicar la información a los empleados. Fijar políticas internas para comunicar los conflictos 	Constante (indefinido)	Humanos	Directivos, jefes de área empleados	Ambiente laboral	Mejoramiento en la comunicación interna
	Debilidad en la interacción con el jefe en cuanto a las actividades y resultados del desempeño	Establecer un proceso de comunicación institucional, teniendo en cuenta las políticas de comunicación, los canales establecidos y la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Incluir nuevas técnicas como correo electrónico para comunicar la información a los empleados. Fijar políticas internas para comunicar los conflictos 	Constante (indefinido)	Humanos, Tecnológicos Económicos	Directivos, jefes de área empleados	Técnicas implementadas	Facilidad en los procesos de comunicación

Nota: la tabla 14 muestra el plan de mejoramiento propuesto a la organización CORPONOR, con la finalidad de fortalecer su clima laboral.

Fuente: Autoras del proyecto.

Continuación de la tabla 14. *Plan de mejoramiento*

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA CORPONOR PROPONEN: KAREN VANESA CHINCHILLA SARABIA y LISETH DAYANA VERGEL ORTIZ FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL								
Descripción de los procesos por mejorar	Debilidad encontradas	Estrategias de mejora	Actividades	Tiempo	Recursos necesarios	Responsables de las acciones	Indicadores	Resultados esperados
	Bajo nivel de comprensión de los empleados en la toma de decisiones de la empresa	Sensibilizar a los directivos, jefes de división, directores de programa, sobre la importancia de escuchar la opinión del empleado en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Crear talleres de apoyo dirigidos al empleado • Brindar apoyo constante al trabajador • Estudiar el punto de vista del empleado frente a las dificultades presentadas en las empresa 	Constante (indefinido)	Humanos, Tecnológicos Económicos	Directivos, jefes de área empleados	Talleres realizados	Flexibilidad en la toma de decisiones
Toma de decisiones	Poca frecuencia de la participación en la toma de decisiones	Reforzar esquema de participación mediante talleres internos en metodología toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir temáticas como las metas alcanzar por la empresa • Dar a conocer los pasos a tener en cuenta a la hora de tomar una decisión 	Cada semestre	Humanos, Tecnológicos	Directivos	Metodologías implementadas	Alto grado de participación de los empleados en la toma de decisiones
	Decisiones por área y no existe integración grupal	Reunir a los posibles líderes identificados y realizar una socialización con ellos, con el propósito de integrarlos y lograr la participación de todos	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar a los jefes de área sobre las inconformidad de su departamento • Crear grupos de trabajos 	Cada mes	Humanos, Tecnológicos	Directivos, jefes de área empleados	Grupos de trabajo creados	Mejor ambiente en el trabajo en equipo

Nota: la tabla 14 muestra el plan de mejoramiento propuesto a la organización CORPONOR, con la finalidad de fortalecer su clima laboral.

Fuente: Autoras del proyecto.

Continuación de la tabla 14. *Plan de mejoramiento*

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA CORPONOR PROPONEN: KAREN VANESA CHINCHILLA SARABIA y LISETH DAYANA VERGEL ORTIZ FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL								
Descripción de los procesos por mejorar	Debilidad encontradas	Estrategias de mejora	Actividades	Tiempo	Recursos necesarios	Responsables de las acciones	Indicadores	Resultados esperados
	Inconformidad de los empleados con las políticas de evaluación implementadas por los directivos	Estructurar políticas equitativas con el fin de evaluar correctamente a los empleados	<ul style="list-style-type: none"> Establecer las pautas y parámetros a través de los cuales se diseñan indicadores de Gestión para los diferentes procesos de una organización Hacer el seguimiento a los procesos e introducir el correctivo necesario de manera oportuna 	Constante (indefinido) Cada semestre	Humanos, Tecnológicos	Directivos, jefes de área empleados	Políticas implementadas	Satisfacción con el control implementado
Control interno	Desinterés por parte de los empleados por conocer el seguimiento de sus actividades	Estimular al empleado a través de capacitaciones para que conozca la importancia del control interno	<ul style="list-style-type: none"> Programar e implementar jornadas de inducción y capacitación de acuerdo a las necesidades existentes. 	Cada semestre	Humanos, Tecnológicos	Directivos, jefes de área empleados	Capacitación y programas	Aumentar el interés en el empleado por conocer sus resultados
	Inconformidad con la gestión y manejo en el control de las actividades	Difundir y promover dentro de los niveles operativos y administrativos de la organización el control como herramienta de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Difundir e informar a los empleados la fecha en que se aplicara la evaluación Entregar informes de los resultados obtenidos Resaltar los empleados por sus buenos resultados 	Constante (indefinido)	Humanos, Tecnológicos	Directivos, jefes de área empleados	El control implementado	Evaluación al desempeño realizadas de mejor manera

Nota: la tabla 14 muestra el plan de mejoramiento propuesto a la organización CORPONOR, con la finalidad de fortalecer su clima laboral.

Fuente: Autoras del proyecto.

Continuación de la tabla 14. *Plan de mejoramiento*

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA CORPONOR PROPONEN: KAREN VANESA CHINCHILLA SARABIA y LISETH DAYANA VERGEL ORTIZ FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL								
Descripción de los procesos por mejorar	Debilidad encontradas	Estrategias de mejora	Actividades	Tiempo	Recursos necesarios	Responsables de las acciones	Indicadores	Resultados esperados
Motivación del empleado	Poco interés por asumir retos	Diseñar una campaña en los empleados que motiven a la creatividad en sus tareas	<ul style="list-style-type: none"> Realizar charlas tendientes a crear en el trabajador una motivación tan fuerte que lo impulse a trabajar a cada día mejor y con más ánimo Implementar cultura verbal y/o escrita de reconocimiento oportuno por logros alcanzados bien sea por un área o un colaborador 	<p>Cada semestre</p> <p>Constante (indefinido)</p>	Humanos, Tecnológicos Económicos	Jefes de área empleados	Campaña motivacional	Empleados motivados por asumir responsabilidad y retos profesionales
	Bajas recompensas por el trabajo hecho	Implementar un programa de reconocimientos no monetarios para todas las áreas de la corporación	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar programa del mejor empleado del mes, reconociendo la labor desempeñada por los colaboradores tanto administrativos como operativos Personalizar la celebración de fechas especiales como cumpleaños, día del padre o de la madre, día de la mujer, aniversarios laborales, con notas de felicitación. 	Constante (indefinido)	Humanos, Tecnológicos	Directivos, jefes de área empleados	Programas de reconocimiento	Crecimiento de la motivación en el empleado
	Falta de realización de actividades de esparcimiento	Crear un plan de acción donde se estipulen fechas y celebraciones del año	<ul style="list-style-type: none"> Personalizar la celebración de fechas especiales como cumpleaños, día del padre o de la madre, día de la mujer, aniversarios laborales, con notas de felicitación. 	Constante (indefinido)	Humanos, Tecnológicos Económicos	Directivos, jefes de área empleados	Plan de acción	Implementación de eventos que motivan al trabajador a hacer parte de la empresa

Nota: la tabla 14 muestra el plan de mejoramiento propuesto a la organización CORPONOR, con la finalidad de fortalecer su clima laboral.

Fuente: Autoras del proyecto.

Capítulo 5. Conclusiones

En el diagnóstico situacional realizado del clima organizacional de la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña, N. de S., se analizaron las diferentes variables que influyen en el ambiente laboral de una empresa, en donde fue posible identificar la situación actual del grupo de trabajo de dicha organización entorno a aspectos como el conocimiento de metas que tiene lo empleados, la forma en que trabajan con sus compañeros y la relación que tienen con sus superiores. Pues bien, en primer lugar al aplicar la herramienta de medición IMCOC, para determinar el clima organizacional de la empresa CORPONOR, se encontró que el promedio a nivel general es del 57% de favorabilidad (ver figura 13), ubicándolo en un nivel medio respecto a su clima organizacional.

A través del diagnóstico realizado fue posible determinar que las variables que favorecen el clima organizacional de la empresa son relaciones interpersonales y motivación, deduciendo así que los funcionarios se encuentran comprometidos con la empresa, desempeñando sus funciones de forma correcta, además de tener un alto su sentido de pertenencia por la entidad. En cuanto a las variables que desfavorecen el clima organizacional fueron cooperación, toma de decisiones y control, siendo toma de decisiones en la que más se debe trabajar, sin embargo al analizar el tipo de empresa sobre la cual se aplicó esta herramienta es consecuente con el resultado ya que como se mencionó en la última parte del marco teórico (pág.28) las empresas estatales manejan un liderazgo autoritario, en donde las decisiones son tomadas por el directivos de las entidades y poco o nada se toman en cuenta las opiniones de los empleados, también es posible ubicar este tipo de liderazgo dentro de la calificación realizada por Likert (ver pág. 27, Marco teórico) en donde define los tipos organizacionales de acuerdo a la relación que según este autor existe entre

el clima organizacional y el liderazgo; este caso de estudio se podría ubicar en el Sistema II: Paternal., debido a que aunque las decisiones son tomadas por el líder o jefe de la entidad, existe una buena relación jefe – empleado, llevando a un ambiente favorable, aunque es claro que no se tendrán en cuenta las opiniones de los colaboradores para la toma de decisiones, los empleados entienden esto y realizan sus labores.

Aunque fue evidente que existe una diversidad en las respuestas dadas por los empleados en la encuesta, también lo es, que ninguna de las variables obtuvo un 100% de favorabilidad, llegando a la conclusión que los empleados de la entidad no se sienten completamente cómodos en ninguna de las variables evaluadas, factor a tener en cuenta al realizar el plan de mejoramiento.

Con base a lo analizado anteriormente, se hizo importante proponer un plan de mejoramiento que integrara las estrategias de fortalecimiento al clima organizacional de la corporación. Por tal motivo, el trabajo concluye presentando dicho plan, en donde se hace una descripción de las áreas débiles, actividades, responsables e indicadores que permitan evaluar el proceso de mejora, todo esto dentro de un periodo determinado y bien definido. De esta manera se pretende con ello que la empresa conozca cuáles son esas actividades de mejora que con su aplicación le permitirán a los funcionarios contar con nuevas técnicas de participación y mejores condiciones laborales y de motivación, al tener la oportunidad de capacitarse, y de esta manera involucrarse en el diseño de estrategias para superar los inconvenientes presentados.

Capítulo 6. Recomendaciones

Debido a la situación actual del clima organizacional de CORPONOR es importante seguir mejorando en variables como el control y la toma de decisiones, teniendo en cuenta que estas dimensiones que presentaron dificultades internas hacen parte básicamente de la gestión del recurso humano dentro de la organización, se recomienda una mayor atención por parte de la dirección a este tema, un buen punto de partida es la reestructuración de políticas, programas y seguimientos.

Se deben aprovechar las fortalezas existentes para disminuir las debilidades que han venido afectado el ambiente laboral en la empresa. Pues variables como la buena comunicación contribuyen al fortalecimiento de la motivación en el empleado y promover el interés por el trabajo en los funcionarios. De igual manera jugar con las oportunidades que le brinda el medio que rodea la empresa, con ello poder generar estrategias que permitan el mejoramiento del clima organizacional.

Se recomienda la aplicación de todas las estrategias planteadas en el plan de mejoramiento y sus actividades, posterior a la implementación de las mismas en los tiempos estipulados repetir el diagnóstico de clima realizado, a fin de confirmar su efectividad.

Referencia

- Alcantar, V., Maldonado Rodillo, S., & Arcos Vega, J. (2012). Scribd. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/282947367/Medicion-Del-Clima-Laboral-Requerido-Para-Asegurar-La-Efectividad-Del-Sistema-de-Gestion-de-Calidad>
- Angarita D., L. (2011). Universidad Pontificia Bolivariana. Bucaramanga. Obtenido de https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/1609/digital_21646.pdf
- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). Orígenes del clima organizacional. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Arias, F. (Julio de 2012). ebevidencia.com. Obtenido de <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACIÓN-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Brunet, L. (2011). Repository.unad. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Chávez, m. y. (2016). El origen del clima organizacional. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02CA201601.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). Administración de los recursos humanos. Mexico: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Mc Graw Hill.
- Coronel Coronel, D., & Santiago Serna, Y. T. (2017). Influencia del tipo de contrataciones el clima organizacional: Una evidencia empírica en la universidad. Revista ingenio UFPSO, 103.
- Corponor. (2019). Corponor. Obtenido de <https://corponor.gov.co/web/index.php/quienes-somos/>
- Cruz Montañez, A. K. (Agosto de 2016). Repositorio UFPSO. Obtenido de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1408/1/29607.pdf>
- D, R. (1999). Scribd. Obtenido de https://es.scribd.com/upload-document?archive_doc=100690303
- Decreto 515. (2006, art.2). Alcaldía de Bogotá. Obtenido de https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/sites/default/files/2019-03/DECRETO_515_DE_2006.pdf

- García, M. G., & Ibarra Velázquez, L. A. ((2012)). Eumed. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/index.htm>
- Giraldo Restrepo, C. P., & Loasia Rivera, D. A. (2013). DIAGNÓSTICO Y PLAN DE MEJORAMIENTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN COBRES DE COLOMBIA LTDA. Recuperado 25 febrero, 2020, de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10031/1/CB-0516299.pdf>
- Gisbert, V. (22 de Diciembre de 2017). Metodología para elaborar un plan de mejoramiento. Obtenido de https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_6.pdf
- Gómez Rodríguez, E., & Villegas Calero, M. E. (2016). Plan de mejoramiento para fortalecer el clima organizacional de la Corporación Educativa Omega a través de la percepción de la comunidad educativa. Recuperado 25 febrero, 2020, de <http://repository.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/984/tesis%20noviembre%202013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernández Sampieri, R. (2014). Observatorio. Epacartagena. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Lazarrabal, R. (Abril de 2019). Kruger. Obtenido de <https://www.krugercorp.com/blog-innovacion/desarrollo-organizacional/>
- Ley 141. (1961, art.67). Juriscol. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1649764>
- Llaurado, O. (Diciembre de 2014). Netquest. Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- Lozano, T. A. (septiembre de 2005). ptolomeo.unam. Obtenido de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/515/lozanocuevas.pdf?sequence=>
- Manene, L. M. (2011). La ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL: definiciones, evolución y escuelas organizativas. Obtenido de La ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL: definiciones, evolución y escuelas organizativas.: <http://www.luismiguelmanene.com/2011/05/06/la-organizacion-empresarial-definiciones-evolucion-y-escuelas-organizativas/>
- Méndez Álvarez, C. E. (Marzo de 2005). Revista de la Universidad del Rosario. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/917/822>
- Meza B., A., & Carballada González, P. (2009). Mi espacio. Obtenido de https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.XZEqjFVKjcd
- Ortega Cruz, J. (Junio de 2016). Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Obtenido de <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/1373/1/29572.pdf>

- Peña Salas, E. (2017). Clima Organizacional en una Empresa del Estado. Recuperado 25 febrero, 2020, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16206/Pe%F1a%20Salas%20E?sequence=1>
- Pérez Jaramillo, C. M. (s.f.). Visión administrativa. Obtenido de <http://www.visionadministrativa.info/biblioteca/control/indicadores/losindicadoresdegestion.pdf>
- Robbins, S. C. (2010). Administración (10ª ed.).
- Rodríguez, D. (1999). Diagnostico organizacional. México: Alfaomega. Obtenido de https://es.scribd.com/upload-document?archive_doc=100690303
- Sarmiento Romero, P. A, & Valero Silva, P. A. (2014). DESARROLLO DE UN PLAN DE ACCIÓN PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL. Recuperado 25 febrero, 2020, de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/995/Desarrollo%20de%20un%20plan%20de%20accion%20para%20mejorar%20el%20clima%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Solís, C. (2014). eprints.uanl. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/4306/1/1080259372.pdf>
- Soria Calero, J. R. (2017). Clima organizacional y productividad de los trabajadores de fábrica Peruana eternit. Recuperado 25 febrero, 2020, de http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/1718/TESIS_SORIA%20CALERO%20c%20JUDITH%20ROXANA.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Tapias, A. (2014). Universidad Nacional de Colombia. Bogotá. Obtenido de <http://www.bdigital.unal.edu.co/47932/1/940968%202015.pdf>
- Wilches Rubio, N. (2018). Universidad Externado de Colombia. Obtenido de https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/001/1521/1/DNA-spa-2018-Clima_organizacional_y_satisfaccion_laboral_del_trabajador_en_la_empresa_Mineria_Texas_Colombia

Apéndice

Apéndice. Encuesta dirigida a los funcionarios de la corporación autónoma regional de la frontera nororiental “CORPONOR” regional Ocaña Norte de Santander

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

Objetivo. Medir el clima organizacional de la Corporación Autónoma Regional de la Frontera Nororiental “CORPONOR” regional Ocaña N.S.

Por favor no deje ningún ítem sin responder.

DATOS GENERALES

FECHA DE APLICACIÓN: _____

1. SEXO: F _____ M _____

2. EDUCACIÓN:

Menos de 1 año _____

Bachillerato _____

Técnico _____

Pregrado _____

Postgrado _____

3. ANTIGÜEDAD EN LA ENTIDAD:

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: Cada pregunta debe contestarse dependiendo su casilla, la respuesta estará en una escala de 1 a 7, en donde 1,2 y 3 clima desfavorable, la calificación 4 es neutro y las calificaciones en el rango 5, 6 y 7 favorable.

1. Variable objetivos

Ítems	Respuestas						
	Clima favorable			Neutro	Clima desfavorable		
	7	6	5	4	1	2	3
¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?							
Califique la cantidad de información que recibió sobre los objetivos y las políticas de la empresa al ingresar a ella.							
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.?							

Nota: Encuesta de medición clima organizacional. Fuente: Álvarez H. (2019) Obtenido de: <http://repositorio.ufps.edu.co:8080/dspaceufps/bitstream/123456789/2292/1/32098.pdf>

2. Variable cooperación

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

Nota: encuesta medición clima organizacional Álvarez H. (2019) Obtenido de: <http://repositorio.ufps.edu.co:8080/dspaceufps/bitstream/123456789/2292/1/32098.pdf>

3. Variable cooperación

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

Nota: encuesta medición clima organizacional Álvarez H. (2019) Obtenido de:
<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/2292/1/32098.pdf>

4. Variable liderazgo

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

Nota: encuesta medición clima organizacional Álvarez H. (2019) Obtenido de:
<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/2292/1/32098.pdf>

5. Variable toma de decisiones

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

Nota: encuesta medición clima organizacional Álvarez H. (2019) Obtenido de:
<http://repositorio.ufps.edu.co:8080/dspaceufps/bitstream/123456789/2292/1/32098.pdf>

6. Variable relaciones sociales.

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

Nota: encuesta medición clima organizacional Álvarez H. (2019) Obtenido de:
<http://repositorio.ufps.edu.co:8080/dspaceufps/bitstream/123456789/2292/1/32098.pdf>

7. Variable sentimiento de los empleados hacia la empresa.

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

Nota: encuesta medición clima organizacional Álvarez H. (2019) Obtenido de:
<http://repositorio.ufps.edu.co:8080/dspaceufps/bitstream/123456789/2292/1/32098.pdf>

8. Variable el trabajo realizado en un determinado tiempo permiten cumplir con los objetivos planteados para la empresa en el proceso de planeación.

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

Nota: encuesta medición clima organizacional Álvarez H. (2019) Obtenido de:
<http://repositorio.ufps.edu.co:8080/dspaceufps/bitstream/123456789/2292/1/32098.pdf>