

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y
COMPORTAMIENTO HUMANO**

Trabajo de fin de carrera titulado:

**“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA
CORENA S.A
Y PROPUESTA DE MEDIDA DE CONTROL”**

Realizado por:

NARDELIA ESPINOZA ROMERO

Director del proyecto:

ING. EDISON DANIEL YANDÚN BURBANO MSC.

Como requisito para la obtención del título de:

INGENIERO EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Quito, 20 de junio del 2016

DECLARACIÓN JURAMENTADA DE AUTORES

Yo, NARDELIA ESPINOZA ROMERO, con cedula de identidad # 0200911550, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por normativa institucional vigente.

Nardelia Espinoza Romero

C.C.: 0200911550

DECLARACIÓN FIRMADA DIRECTOR Y LECTORES

El presente trabajo de investigación titulado:

**“ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA CORENA
S.A
Y PROPUESTA DE MEDIDA DE CONTROL“**

Realizado por:

NARDELIA ESPINOZA ROMERO

Como requisito para la Obtención del Título de:

INGENIERO EN SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Ha sido dirigido por el profesor

ING. EDISON DANIEL YANDÚN BURBANO MSC.

DECLARATORIA PROFESORES INFORMANTES

Los Profesores Informantes:

Marcelo Russo

David Trujillo

Después de revisar el trabajo presentado,

Lo han calificado como apto para su defensa oral ante

El tribunal examinador

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación primero a Dios y a mi querida familia quienes supieron motivarme y apoyarme en cada momento.

AGRADECIMIENTO

Al Profesor Daniel Edison Yandun por su acertada dirección de tesis. Su profesionalismo, apoyo y entrega que fueron determinantes para armar este documento.

A mis compañeros de aula, siendo ellos con quienes día a día fuimos avanzando para llegar alcanzar este logro personal y profesional.

A la Universidad Internacional SEK, por su esfuerzo integro para formar día a día excelentes profesionales.

Índice general de contenidos

RESUMEN	x
SUMMARY	xi
CAPITULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. El problema de la investigación.....	1
1.1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.2. Objetivo General.....	5
1.1.3. Objetivos Específicos.....	5
1.1.4. Justificaciones.....	6
1.2. MARCO TEÓRICO.....	8
1.2.1. Estado Actual del conocimiento sobre el tema.....	14
1.2.2. Adopción de una perspectiva teórica.....	19
1.2.3. Hipótesis.....	19
1.2.4. Identificación y caracterización de las Variables.....	19
CAPITULO II	20
MÉTODO	20
2.1. Tipo de Estudio.....	20
2.2. Modalidad de Investigación.....	20
2.3. Método.....	21
2.4. Población y Muestra.....	21
2.5. Selección de Instrumentos de Investigación.....	21
CAPITULO III	23
RESULTADOS	23
3.1. Presentación y análisis de resultados.....	23
3.1.1. Análisis de resultados.....	23
CAPITULO IV	44
DISCUSION	44
4.1. Conclusiones.....	44
4.2. Recomendaciones.....	45

Bibliografía..... 46

Anexo “A”: Aplicación de la Encuesta

Elaboración: Nardelia Espinoza Romero.

RESUMEN.

El presente Trabajo de Grado, busca caracterizar la cultura organizacional de la empresa Corporación para los Recursos Naturales CORENA S.A., realizar acciones para el cambio organizacional de acuerdo con la estrategia establecida por Dirección de la empresa.

Para este fin, luego de una cuidadosa revisión de las teorías de Cambio Organizacional existentes y de sus conceptos clave, se toma como punto de partida los estudios realizados sobre Cultura Organizacional realizados por el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez y la aplicación de su método IMCOC. La cual se aplicará en la empresa objeto de estudio con el fin de describir e identificar los rasgos predominantes de su cultura organizacional y entregar una propuesta final que aliente a la consecución exitosa de los procesos de cambio.

Como resultado, se concluye que la empresa objeto de estudio cuenta con un sistema de Gestión de Calidad su operación se fundamenta a través de la formalización de las normas, en donde son importantes la estructura, las políticas y los procedimientos; sin que la interacción y la gestión de los empleados sean relevantes.

Se presenta a la empresa objeto de estudio, resultados y recomendaciones entorno al clima organizacional, se pone a consideración el Modelo ADKAR que consta de cinco fases: Conciencia del Cambio, Deseo, Conocimiento, Capacidad – Habilidad y Refuerzo

Palabras Clave: Cultura, organización, cultura organizacional, procesos de cambio

SUMMARY.

This project, seeks to characterize the organizational culture of the company Corporación para los Recursos Naturales CORENA S.A., perform actions for organizational change in accordance with the strategy established by management of the company.

For this purpose, after a careful review of existing Organizational Change theories and its key concepts, it is taken as a starting point the studies on organizational culture conducted by Professor Carlos Eduardo Mendez Alvarez and the application of its IMCOC method. This method will be applied in the company under study in order to describe and identify the predominant features of its organizational culture and deliver a final proposal to encourage the successful achievement of change processes.

As a result, it is concluded that the company under study has a Quality Management system. Its operation is based through the formalization of rules, which structure, policies and procedures are important. Employees conduct and interaction will not be relevant under this method.

It is presented to the company under study, results and recommendations of the organizational climate environment. I put under consideration model ADKAR which consists of five phases: Change Awareness, Desire, Knowledge, Ability - Ability and Reinforcement.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. El problema de la investigación

1.1.1. Planteamiento del problema

Esta investigación responde a la necesidad de la empresa Corporación para los Recursos Naturales Corena S.A., de determinar el estado actual de su Clima Organizacional, el mismo que al momento presenta problemas de comunicación entre los colaboradores, reflejados en ofertas mal elaboradas que ocasionan pérdidas económicas; falta de trabajo en equipo, falta de organización y disminución del desempeño de cada colaborador en la productividad.

1.1.1.1. Diagnóstico

El clima organizacional conceptualmente se refiere al ambiente físico que se crea dentro de una organización y también a la forma de convivencia dentro de las actividades laborales, tomando en cuenta variables que pueden afectar el desempeño de cada persona. Algunos expertos en el tema afirman que el clima organizacional está relacionado con la cultura de cada persona; como afirma Kurt Lewin (1963).

(Méndez Álvarez, 2006). En su libro “Clima Organizacional en Colombia - El IMCOC un método de análisis para su intervención”, dice “El clima organizacional es el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social, este sistema es a su vez altamente influenciado por diversos factores como son los valores, actitudes y las mismas creencias”.

La interacción que se presenta entre las personas ocasiona una percepción que con el pasar del tiempo, se adapta formándose como un atributo de la organización, es decir las características de la organización, influyen en el desarrollo de su personal y la opinión que este concibe en términos de autonomía, estructura, recompensa y otros factores.

Fernando Toro (2001) define el clima organizacional como una variable independiente, responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad; sin embargo otros la consideran como una variable dependiente condicionada a factores como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones de trabajo.

La tendencia a nivel global es realizar estudios acerca del Clima Organizacional con la finalidad de obtener resultados que permitan tomar acciones correctivas a tiempo en caso de ser necesario y generar modificaciones oportunas buscando la mejora continua; un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo ya que genera consecuencias positivas como: sentido de pertenencia, productividad, baja rotación; así mismo un mal clima laboral puede generar consecuencias muy negativas dentro de una organización. Bajo esta premisa antes mencionada radica la importancia de este proyecto que busca mejorar el clima organizacional dentro de la empresa y evidenciar beneficios tangibles a largo plazo como en el sentido de pertenencia y en la productividad en sí.

Lograr un clima laboral óptimo no siempre es un proceso sencillo ya que implica una complejidad de la dinámica de la organización del entorno y de los factores humanos; es por ello que como parte de este proyecto se partirá de un diagnóstico de Clima Organizacional basado en la aplicación del instrumento de medición (modelo IMCOC).

El Clima Organizacional puede ser una herramienta estratégica para el buen desempeño de la empresa, que a su vez puede influenciar en el comportamiento de quienes la integran, beneficiando en general la estructura organizacional.

En la actualidad solo las grandes corporaciones en Ecuador muestran interés en conocer cómo perciben sus empleados el clima organizacional de sus empresas en el día a día y de cómo impacta positiva o negativamente en el desarrollo de sus funciones, para lo cual implementan programas diseñados para lograr cambios culturales que permitan el desarrollo en el bienestar de sus colaboradores.

Para la realización de este proyecto el método que se destaca es la encuesta, que es un banco de preguntas dirigidas a una muestra representativa de población, enfocado a conocer el nivel de vinculación que tiene el personal con su empresa, la apreciación que tienen de la misma y que sugerencias pueden tener para generar cambios positivos. Este proyecto busca mostrar los resultados de la aplicación del instrumento IMCOC, e implementar el modelo de cambio organizacional ADKAR que consta de cinco fases: Conciencia del cambio, deseo, conocimiento, capacidad – habilidad y refuerzo.

Méndez (2006) afirma: “El Objetivo del IMCOC es ofrecer al empresario colombiano y o a las personas encargadas de administrar el recurso humano un instrumento que permita conocer de manera científica y acertada la forma como sus empleados perciben el clima de la organización; identificando a su vez los aspectos fuertes y débiles del clima Organizacional y mediante el análisis de resultados proponer los ajustes necesarios en programas de acción que puedan ser ejecutados por las directivas de la empresa”. El instrumento de medición IMCOC está compuesto por 45 preguntas y 7 variables base, estas preguntas parten del aspecto teórico de las relaciones humanas; y le permite a la empresa bajo un modelo integral, incluir factores como liderazgo, cooperación, toma de decisiones, motivación, relaciones interpersonales entre otros, que hacen de este método altamente confiable.

El mundo empresarial avanza cada vez más rápido dados los niveles competitivos de las diversas organizaciones, para competir y estar entre los mejores, se deben apoyar en varios

pilares para hacer de estas, estructuras sólidas y firmes. Uno de estos pilares fundamentales es el Capital Humano.

Las personas son un factor crítico y definitivo en el desarrollo de las organizaciones. Con el desarrollo de este proyecto se pretende adicionalmente mostrar la importancia de la satisfacción laboral dentro de los procesos de una organización y cómo influye en la productividad de la misma.

Es conocido que las mediciones de clima organizacional realizadas por las empresas, en las cuales se abarcan temáticas como la forma en la que el empleado desarrolla diariamente sus actividades, el trato que recibe y percibe el empleado por parte de su jefe, las relaciones en general con compañeros, clientes y personal; han arrojado resultados que afectan a los procesos internos y que repercuten a nivel externo en la prestación del servicio. Así mismo, es importante cuestionarnos con una simple interrogante: ¿Qué elementos del Clima inciden en el eficiencia del personal, y como se trasmite este en los clientes?; la respuesta nos puede llevar a definir una perspectiva real acerca de la situación de la empresa.

La compañía Corporación para los recursos naturales CORENA S.A., es una empresa de servicios ambientales que inició sus actividades en el año 1983, su giro de negocio fue la comercialización de equipos y materiales para diversos sectores industriales con énfasis en el sector petrolero. A partir del año 2004 amplía su visión empresarial y emprende la prestación de servicios ambientales, para lo cual implementa y mantiene una Sistema de Gestión Integrado bajo las normas ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:1999 permitiendo conducir a la empresa hacia el éxito, gracias al cumplimiento de metas y objetivos claramente definidos generando un desarrollo de procesos altamente efectivos, es claro que la dimensión de clima organizacional está orientada y se construye bajo valores y patrones de comportamiento sólidos de actitud, confianza, espíritu de trabajo. Es por ello que las características de los procesos de influencia, la interacción superior -subordinado para

establecer los objetivos de la organización, la planificación, el apoyo de los directivos y el grado de satisfacción general, son determinantes para el éxito de la empresa.

El método de medición que se va a aplicar es la Encuesta (Cuestionario IMCOC), las ventajas de esta encuesta es que permite una gran cobertura, puede establecer diversas comparaciones entre distintos grupos, y da la posibilidad de que la información obtenida sea objeto del tratamiento estadístico; en este caso abarca dimensiones que facilitarían el análisis generando así un diagnóstico más eficiente y completo CORENA se ha visto en la necesidad de enfocarse en el mejoramiento de su clima organizacional debido a la ventaja competitiva que se genera a partir de contar con colaboradores comprometidos.

Bajo esta premisa se considera necesario elaborar un diagnóstico de la manera de cómo la organización es percibida por sus empleados ya que se han evidenciado síntomas de falta de pertenencia, motivación, cooperación entre los miembros y liderazgo por parte de algunos directivos, estas actitudes finalmente terminan por afectar el Clima dentro de la organización. Una vez aplicado el método de medición IMCOC, el cual proporcionara un diagnóstico real de la situación de la empresa, se procederá a implementar el nuevo modelo organizacional basado en el método ADKAR, que implica pasos a seguir conforme a sus siglas y cada paso es una forma de crear la motivación para el cambio.

1.1.2. Objetivo General

Evaluar el clima organizacional de la Corporación para los recursos naturales CORENA S.A. mediante el modelo de medición IMCOC y proponer medidas de control.

1.1.3. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del clima organizacional actual de la empresa CORENA
- Evaluar los resultados obtenidos del Modelo IMCOC
- Establecer una propuesta de control del clima organizacional.

1.1.4. Justificaciones.

Esta Investigación aplicada a la Corporación para los Recursos Naturales CORENA S.A., nos ilustra esencialmente en demostrar mediante la práctica como en una organización, la comunicación busca facilitar la toma de decisiones gerenciales, brindando herramientas metodológicas para ampliar un plano administrativo que permita ser más eficiente y competitiva a la organización, a su vez un buen clima organizacional y la motivación apropiada permite el desarrollo de procesos más efectivos y de calidad, el clima laboral es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas; debido a la situación presentada en la formulación del problema en relación al clima organizacional partimos de realizar un diagnóstico que nos permita evaluar la situación real y actual de la empresa, por consiguiente esto nos permitirá establecer un modelo para mejorar la situación de Clima organizacional, previo a este estudio se ha manifestado que dentro de la empresa CORENA S.A. no se realizan actividades de motivación a sus empleados, esto dificulta fortalecer los lazos internos de cooperación y desarrollo, por ende el compromiso y sentido de pertenencia con la compañía. Los datos e información obtenidos permitirán encontrar un solución óptima y enriquecedora para todos los miembros de la empresa fortaleciendo el Clima y cultura organizacional, de esta forma evidenciando mejoras en los procesos tanto internos, como externos facilitando el cumplimiento de los objetivos organizacionales competitivamente.

Esta investigación está basada en un estudio de tipo descriptivo y cuantitativo cuyo objetivo es la aplicación de un método de medición del Clima organizacional denominado IMCOC, que toma como referente el modelo teórico de las relaciones humanas, ya que se enfoca en el trabajador.

Este método utiliza diferentes fuentes de información tanto primarias, como secundarias tales como: documentos de investigación, autores pioneros en el tema, comparativos teóricos y

modelos de medición; de este modo se puede establecer una visión real de la situación, dentro de un marco de referencia académico que se basa en investigaciones como la del autor Carlos Méndez Álvarez quien fue creador del método de medición que se utilizara.

Para implementar la nueva cultura organizacional se podrá utilizar la metodología ADKAR publicada por Jeffrey Hiatt (2006).

Esta metodología implica pasos a seguir conforme a sus siglas y cada paso es una forma de crear la motivación para el cambio. La metodología se basa en lo siguiente:

Figura 1. Modelo ADKAR en inglés y español

	ACRÓNIMO EN INGLÉS	EN ESPAÑOL
A	Awareness	Conciencia
D	Desire	Deseo
K	Knowledge	Conocimiento
A	Ability	Habilidades
R	Reinforcement	Refuerzo

Este estudio posee relevancia social considerando que un ambiente laboral sano genera colaboradores: saludables, motivados, eficientes, productivos, con niveles bajos de estrés. Fomenta la fidelización del empleado, disminuyendo los índices de rotación, y el factor de riesgo psicosocial se minimiza, lo cual influye en crear un ambiente familiar saludable, que genera un impacto positivo en la sociedad.

Conforme a lo especificado en el Decreto Ejecutivo 2393 del INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL cito:

Art. 1.- **ÁMBITO DE APLICACIÓN.**- Las disposiciones del presente Reglamento se aplicarán a toda actividad laboral y en todo centro de trabajo, teniendo como objetivo la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo.

Y; Capítulo IV DEL CODIGO DE TRABAJO, DE LAS OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR Y DEL TRABAJADOR cito:

Art. 42.- **Obligaciones del empleador.**- Son obligaciones del empleador:

3.- Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el artículo 38

1.2. MARCO TEÓRICO

El Desarrollo Organizacional pretende ayudar a las organizaciones para que, a través de procesos de cambio planeado, sean más competitivas, democráticas y saludables, para lo cual utiliza una gran variedad de técnicas y herramientas.

Sin embargo, lo más importante es la filosofía que lo sustenta, la cual se basa en la confianza, en la capacidad humana para producir, trabajar en equipo, innovar, actuar con gran responsabilidad y autocontrol, en la medida que la organización apoye y fomente estos valores vale la pena mencionar las varias definiciones acerca de lo que es el Desarrollo Organizacional, y su evolución en el tiempo para lo cual citaremos varios expertos en el tema, del siglo XXI sin dejar de lado escritores que han dado relevancia al tema en años pasados o que han sido pioneros en conceptos y tendencias:

Cruz T, (2000) manifiesta “Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado”.

Según Urrea (2000), “La cultura empresarial es entendida como un conjunto de valores y prácticas de los empresarios de determinada región o localidad la cual tiene como propósito el controlar y modelar a los empleados de una empresa. Los programas de cultura empresarial tienden a ser desarrollados y aplicados a las directivas y elites empresariales.”

Alabart, (2002, p.7) “es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización.”

Hill y Jones (2001) La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros"

“Es de destacar la definición al respecto de Carles Ramio, en la cual: “La cultura organizacional es el ambiente que se respira en una organización” (Ramio, 2001) De acuerdo con Ogbonna & Lloyd (2002), la cultura es la suma colectiva de creencias, valores, significados y supuestos que son compartidos por un grupo social y que ayuda a dar forma a la manera en como el grupo se responde entre sí y al medio ambiente externo.

Schein (2002) “...El proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al Proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la “colectividad” o la identidad del grupo- los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común -, es lo que en última instancia denominamos “cultura” de ese grupo”

Harzing y Sorge (2003) Una de las características de la cultura organizacional es su carácter simbólico. La cultura es algo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. En

este sentido, la cultura de una organización está constituida por una red de símbolos o costumbres que guían y modulan, en distinto grado, los comportamientos de quienes trabajan en ella y, sobre todo, de las personas que se van incorporando. Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilidad

Want, J. (2003, P.14) "Con mucha frecuencia, la Cultura Corporativa es vista como algo vago, indefinido y desconectada del desarrollo del negocio. Como resultado, las compañías ni siquiera tratan de medirla, administrarla o desarrollarla. Un CEO la llamó el Hoyo Negro de las compañías, otro la llamó el gorila de 800 libras esperando detrás de la puerta. Cuando es vista dentro del contexto del continuo desarrollo, la cultura corporativa viene a la vida. Simplemente, la cultura corporativa es el colectivo del sistema de creencias que las personas dentro de la compañía tienen con respecto a su habilidad para competir en el mercado – y como ellos actúan dentro de ese sistema de creencias para traer servicios de valor, productos a los clientes y ganancias a la compañía. La Cultura Corporativa se refleja a través de los comportamientos, sistema de creencias, compromisos, valores, proceso de toma de decisión, innovación y productividad que afecta en el largo plazo, así como en el día a día, el desarrollo del negocio."

El concepto de cultura organizacional es definido como filosofías, ideologías, valores, supuestos, creencias, expectativas, actitudes y normas compartidas en las organizaciones (Lund, 2003, p.220).

La cultura organizacional produce normas en la estructura formal de las organizaciones, y desarrolla un sistema social, el cual consiste de ciertos valores, creencias y hábitos. Además, los empleados adquieren una conciencia organizacional en cuanto a cuáles comportamientos son apropiados en la organización. (Halis, 2003)

La cultura organizacional es el conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la misma organización. Creencias y supuestos escondidos que los miembros de la organización tienen en común (Miron, E., Erez, M. y Naveh, E., 2004)

“...Respecto a la cultura corporativa, ésta constituye un sistema colectivo de creencias que tiene la gente de una compañía, en torno a su habilidad para competir en el mercado y para actuar consecuentemente, ello con el ánimo de ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y de garantizar utilidades para la empresa” (Toca, 2005)

Ravasi & Schultz (2006, p. 437) establecen que la cultura organizacional es un set de supuestos mentales compartidos que guían la interpretación y acción en las organizaciones a través de la definición del comportamiento apropiado para diversas situaciones. Al mismo tiempo aunque una organización tenga una “única cultura propia” en organizaciones de gran tamaño, puede existir una diversidad y a veces conflicto entre diferentes culturas que coexisten debido a las diferentes características del equipo directivo. La cultura organizacional puede también tener aspectos negativos y positivos.

Méndez (2006a) La cultura organizacional se define como “ La conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales, tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el sistema cultural y el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos.”

Vargas, J.G. (2007, p.3) “El fenómeno de la cultura organizacional o cultura corporativa es inherente a todas las organizaciones, a las cuales les imprime personalidad, las diferencias de las demás y determina todas las actividades, procesos, etc. Por lo tanto, la cultura organizacional es una herramienta de implementación final disponible a los altos directivos que la usan para influir directamente a través de actividades y símbolos. Investigaciones

recientes han descubierto como la cultura encaja junto con otros elementos organizacionales...No existen culturas organizacionales malas o buenas, sino culturas funcionales y disfuncionales a los objetivos de las organizaciones. Las prácticas administrativas en cualquier organización, tienen como marco referencial natural, no solamente su propia cultura corporativa, sino también los demás niveles de la cultura: la cultura empresarial, la nacional, la ocupacional, etc."

Bretones y Mañas, (2008) " Conjunto de creencias, valores, modelos de conducta y conocimientos que son compartidos por la mayoría de los miembros de una organización y son, asimismo, distintivos de ella".

Bretones y Mañas, (2008) El concepto genérico de cultura es clave en las ciencias sociales que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un estado.

Sánchez, I. (2009, p.159) La cultura se define en términos de patrones compartidos que evolucionan a lo largo del tiempo y que sirven para reducir la variabilidad humana y para esbozar el comportamiento de los empleados en las organizaciones.

Gravano (2009, p.83) " Apelamos al uso de la categoría "cultura organizacional" como herramienta de transformación, y la definimos como el sistema de representaciones y prácticas, valores, creencias, ritos, símbolos - puestas en juego en procesos de gestión colectiva e institucional en pos de objetivos específicos en contextos particulares."

Chica, (2009, p.5) "... desde una mirada deductiva, la cultura organizacional puede ser definida también, como una construcción social de sentido que fundamenta la acción situacional de los actores organizacionales. La cultura organizacional como producto social, se relaciona con los supuestos y creencias que tienen en común los actores organizacionales y que son útiles para dar respuesta a situaciones problema.

La cultura organizacional describe la psicología, actitudes, experiencias, creencias y valores (personales y culturales) de una organización. Representa “la colección específica de valores y normas que son compartidas por personas y grupos en una organización, la cual controla invariablemente la forma en la que interactúan entre sí y con las partes interesadas afuera de la organización” (Ezrim, C., Nwibere, B. & Emechta B., 2010, p.40)

La cultura organizacional es el término “mágico” que caracteriza un ambiente de trabajo formulado por la interacción de los empleados en el lugar de trabajo. “la cultura organizacional es definida por todas las experiencias de vida, las fortalezas, debilidades, educación, crianza de los empleados”. Así los gerentes juegan un rol importante en la definición de la cultura organizacional por sus acciones y su liderazgo, todos los empleados contribuyen a la cultura organizacional como un todo. (Ezrim, C., Nwibere, B. & Emechta B., 2010, p.40)

La cultura organizacional se diferencia del clima organizacional en que es un concepto más amplio, algo que las organizaciones a diferencia de algo que tiene. La cultura corporativa es la suma total de los valores, costumbres, tradiciones y significados que hacen única a una compañía. La cultura corporativa es llamada frecuentemente “el carácter de una organización” ya que encarna la visión de los pioneros o promotores de la compañía. Los valores de una cultura corporativa influyen los estándares éticos al interior de una corporación, así como también el comportamiento gerencial. (Ezrim, C., Nwibere, B. & Emechta B., 2010, P.40)

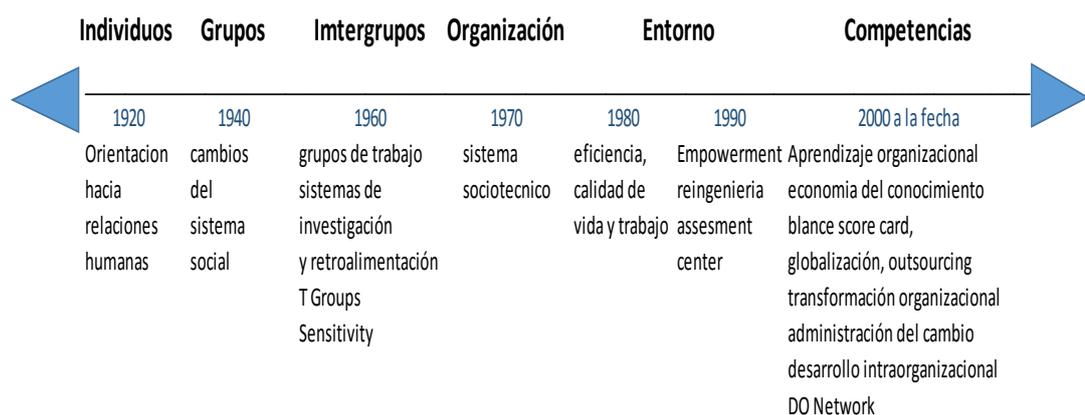
Yusoff & Omar (2011, p.147) “La cultura corporativa vista desde la Gestión del Conocimiento es definida como: “Los valores, creencias y normas organizacionales que forman el comportamiento del empleado, individual y grupal, los cuales apoyan la acumulación, el intercambio y el enriquecimiento de los conocimientos para el beneficio general de la organización.”

Sánchez, M. (2012) De acuerdo con una investigación realizada en NAFIA25 por Marisa Sánchez, consultora experta en tema de Administración estratégica y desarrollo organizacional, encontró en dicha organización una cultura colaborativa la cual define como la práctica de valores organizacionales, dirección del compromiso por parte de los líderes y la longevidad de los empleados.

En la investigación realizada por Naranjo J., Sanz R. y Jiménez D., (2012, p. 69) se encontró que la cultura organizacional es considerada como uno de los elementos claves en la innovación, tanto en su mejora como en su inhibición. La cultura organizacional es considerada en la literatura como uno de los factores que más pueden estimular un comportamiento innovador entre los miembros de la organización.

Para Robert Rosenfeld²⁶ (2012), “la cultura está compuesta de supuestos, creencias y valores internos de las personas y son ampliamente compartidos, frecuentemente no especificados e inconscientes. Es el liderazgo donde no hay líderes. La cultura es casi invisible para nosotros. En esencia, para el practicante, es “la forma en que hacemos las cosas aquí”. Y en términos de innovación, la cultura prevalece por sobre todo”

Figura 2. Evolución histórica de los esfuerzos en Desarrollo Organizacional



Fuente: (Desarrollo Organizacional, Principios y Aplicaciones de Rafael Guizar)

1.2.1. Estado Actual del conocimiento sobre el tema

Existen varios modelos de instrumentos de medición del Clima Organizacional los cual detallamos a continuación.

Modelo de Medición de John Sudarsky- Test de Clima Organizacional (TECLA) John Sudarsky profesor de la Universidad de los Andes, desarrollo en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA, su fundamento central es basado en la teoría de las motivación de McClelland y Atkinson; donde es posible identificar las necesidades de afiliación, poder y logro, generando de esta manera actitudes de aceptación o rechazo.

Modelo de Octavio García

En 1987 García diseño un modelo para el diagnóstico del Clima Organizacional centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización, basándose en aspectos como el reconocimiento que se tiene acerca de la empresa, su organización y sus objetivos; es decir implica todos los aspectos del medio en el cual desempeña sus labores, incluyendo el grado de desarrollo personal que busca alcanzar dentro de la empresa. El instrumento utilizado comprende 17 preguntas que determinaran un perfil específico que facilite encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas entre ellas la fijación de metas.

Modelo de Fernando Toro

Fernando Toro considera el Clima Organizacional como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo, el modelo se fundamenta en que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, la encuesta de clima organizacional ECO diseñada y validada en Colombia, mide los factores psicológicos y psicosociales donde se pueden encontrar 49 Ítems, que miden siete factores de clima independientes y un octavo factor que implica parejas de Ítems entre ellos (cooperación, responsabilidad y respeto). Toro 1992 dichos factores son relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de

pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección.

La encuesta ECO para la evaluación de Clima Organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos: 4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto. Cada uno de los 8 factores mencionados es evaluado con 6 Ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que es necesario como control e indicador de seguridad de las respuestas aplicadas a la población objetivo.

Modelo de Hernán Álvarez Londoño “Hacia un clima organizacional plenamente Gratificante”

Desarrollado por el profesor Álvarez (1995) de la Universidad del Valle , que comprende 24 factores incidentes de Clima Organizacional, que el encuestado podrá calificarlos de uno a diez (donde 1 representa la calificación más baja y 10 la más alta que corresponde a un clima satisfactorio), así mismo brinda la oportunidad al encuestado de expresar su opinión respecto al tema al encuestado de expresar su opinión respecto al tema al encuestado de expresar su opinión respecto al tema si considera que el factor no se encuentra en su mejor nivel, de esta forma permite investigar más a fondo cuales serían las posibles causas del problema, dichas causas pueden ser elegidas entre un grupo de opciones planteadas o agregarla en caso de no existir. Esta herramienta permite a los encuestados realizar aportes y contribuciones para poder mejorar la calificación de cada uno de los 24 factores, facilitando que sean estos quienes generen las posibles soluciones, con el fin de conseguir el Clima Organizacional ideal para los empleados.

Los factores considerados por Álvarez para medir el Clima Organizacional son: Claridad Organizacional, Estructura Organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal,

elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, estabilidad laboral, salario, evaluación del desempeño, selección de personal entre otras, estas son tan solo algunas de las que él toma en cuenta.

Instrumento para medir clima en organizaciones colombianas (IMCOC), fue diseñado y aplicado por Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor investigador de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia, junto a estudiantes de pregrado y postgrado de la mencionada Universidad, en el período comprendido entre 1980-2004.

La encuesta consta de 45 preguntas que incluyen 7 rangos de medición donde, los valores 7, 6 y 5 describen un clima organizacional favorable y se consideran positivas, 4 es neutro, y 3, 2 y 1 describen un clima desfavorable y son consideradas negativas.

A lo largo de 25 años ha sido aplicado en 176 empresas de diferentes sectores y tamaños en Colombia, y en dos ocasiones fue aplicado y adaptado en empresas de otros países, también ha servido como material de consultaría y de estudio con fines académicos.

El objetivo del instrumento es medir el clima organizacional, Carlos Méndez afirma que lo fundamental es “ofrecer al empresario colombiano y/o a las personas encargadas de administrar el recurso humano un instrumento que permita conocer de manera científica y acertada la forma como sus empleados perciben el clima de la organización; identificando a su vez los aspectos fuertes y débiles y mediante su análisis proponer los ajustes necesarios en programas de acción que puedan ser ejecutados por los directivos de la empresa

Este método de evaluación consta de 7 variables que componen el clima organizacional, los cuales son: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones Relaciones Interpersonales, Motivación, Control.

Objetivos.- En esta variable se puede conocer cuánto conocen los colaboradores acerca de la misión o razón de ser de la empresa, a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia a la empresa.

Cooperación.- del significado etimológico: "Acción simultánea de dos o más agentes que obran juntos y producen un mismo e idéntico efecto", en esta variable se pretende medir no solo actitudes sino comportamientos específicos de colaboración entre compañeros. Las respuestas a las preguntas formuladas permiten identificar actitudes de cooperación en la ejecución del trabajo, que al mismo tiempo influyen en el logro de los objetivos de la empresa.

Liderazgo.- El liderazgo es un rol, susceptible de ser adoptado por cualquier persona, independientemente de su educación, nivel jerárquico u ocupacional.

Las preguntas formuladas en el instrumento pretenden conocer la percepción que tiene el trabajador de su jefe, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos y la confianza que inspira en sus colaboradores.

Toma de Decisiones.- Las decisiones que se toman en la empresa definen lineamientos y acciones que deben seguirse para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Las preguntas de esta variable se refieren a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones, así como la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.

Relaciones.- Interpersonales.- Interacción y desarrollo de relaciones sociales, de manera asociativa. Esta variable, planteada en términos de comportamientos y actitudes frente al proceso de interacción, está orientada hacia medir la intensidad con que se participa en actividades de carácter informal que no tienen relación directa con el cumplimiento de acciones de trabajo.

Motivación.- La palabra motivación, proviene del latín "PARA PROMOVER", es la fuerza que activa el comportamiento y que lo dirige hacia toda tendencia por la supervivencia.

Las preguntas para esta variable, suministran información por la cual es posible medir actitudes que el individuo tiene por su pertenencia a la organización y que se expresan en

niveles de satisfacción que son indicadores de la motivación y condiciones existentes en la empresa.

Control.- Identifica si el trabajo realizado en un tiempo determinado ha permitido el cumplimiento de los objetivos corporativos (periodicidad) con que se realiza una función.

Las preguntas planteadas para esta variable se refieren a la periodicidad con la cual se realiza la función de control, señalan las actitudes que el colaborador manifiesta por la forma como se realiza el control a sus actividades. Permiten comprender la forma como es ejercido el control en la función de liderazgo, por el jefe y/o supervisor.

1.2.2. Adopción de una perspectiva teórica

En base a la revisión de los modelos de medición y diversas tendencias, existentes en la materia, por su permanencia en el tiempo, al tratarse de una prueba que desde su diseño y aplicación en el período 1980-2004, considerando además que acoge las tendencias y modelos, antes expuestos se determina que el Instrumento de Medición IMCOC, como la metodología a ser aplicada en la empresa CORENA S.A.

1.2.3. Hipótesis

La aplicación del método IMCOC permitirá conocer el estado actual del clima organizacional de CORENA.

1.2.4. Identificación y caracterización de las Variables

Las variables dependientes a analizar son:

- Objetivos
- Cooperación
- Liderazgo
- Toma de Decisiones Relaciones Interpersonales

- Motivación
- Control

CAPITULO II

MÉTODO

2.1. Tipo de Estudio

Este estudio es de tipo descriptivo el mismo que detalla una situación o proceso, mediante el cual se acuden a técnicas específicas en la recolección de información, las cuales pueden ser encuestas, entrevistas y /o documentos elaborados por otros investigadores. Para el caso que nos compete se utilizara el muestreo para recopilar información la misma que será sometida a un proceso de tabulación y análisis estadístico, limitado a señalar exclusivamente algunas características del grupo de elementos evaluados, sin realizar comparaciones lo cual nos permitirá establecer una hipótesis.

2.2. Modalidad de Investigación

La modalidad a seguir para esta investigación es la de campo por cuanto los datos son recogidos directamente in situ es decir donde se encuentra el objeto de estudio.

2.3. Método

- En el estudio del clima organizacional de CORENA S.A. se utilizará el método deductivo.
- El conocimiento deductivo va de lo universal a lo particular, este método nos permite tener una o más variables para llegar a la conclusión.

En Corena el ambiente refleja las facilidades o dificultades que encuentra los colaboradores para aumentar o disminuir su desempeño, se ha determinado que al momento existen problemas de comunicación entre los colaboradores, falta de trabajo en equipo, falta de incentivos, sentido de pertenencia a la organización.

De todos los componentes del clima organizacional nos vamos a enfocar en la aplicación de la encuesta IMCOC que posee 7 variables, a fin de obtener resultados específicos en la oficina de Quito.

El clima organizacional se enfoca en buscar soluciones importantes que permiten tomar decisiones a las autoridades de la empresa, buscando mejorar la productividad de sus colaboradores y por ende la organización en un proceso de mejora continua.

Es de vital importancia entender el comportamiento de las personas, la dinámica de la organización y el entorno en el cual la empresa desarrolla sus actividades.

2.4. Población y Muestra

Población: CORENA S.A. : 20 empleados

Muestra: Oficina Ciudad de Quito, Provincia Pichincha, 20 empleados.

2.5. Selección de Instrumentos de Investigación

El instrumento de investigación seleccionado para el presente proyecto en la empresa CORENA S.A. es la encuesta, que permitirá tener un conocimiento actual del estado del Clima Organizacional, debido a la inexistencia de estudios previos.

El modelo de encuesta escogido es el mencionado en el método IMCOC que consta de 45 preguntas. Para su tabulación y para el procesamiento de la información el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez, ha diseñado el software IMCOC, el cual proporciona información acerca: porcentaje de respuestas positivas, porcentaje positivo de cada variable, porcentaje de respuestas por cada pregunta, promedio por pregunta, promedio por variable.

Los niveles de confiabilidad de la prueba y la validez del instrumento se fundamentan en las pruebas de consistencia y prueba de validez, realizados por expertos en validación de pruebas, como lo es el Dr. Eduardo Ponce de León en 1.985.

CAPITULO III

RESULTADOS

3.1. Presentación y análisis de resultados

3.1.1. Análisis de resultados

Como está descrito anteriormente la tabulación de la encuesta se hace usando el software IMCOC, el mismo que no esta disponible aún para Ecuador, al tratarse de un instrumento de origen Colombiano y dado que la muestra de la población es aún manejable por el número, se procedió a utilizar hojas de cálculo para la realización de las tablas, así como de los gráficos estadísticos, en base a cálculos matemáticos se obtienen los porcentajes que a continuación presentamos como resultado de la tabulación y de acuerdo a las respuestas encontradas en cada una de las variables medidas en la encuesta.

Figura 3. Variable Objetivos A

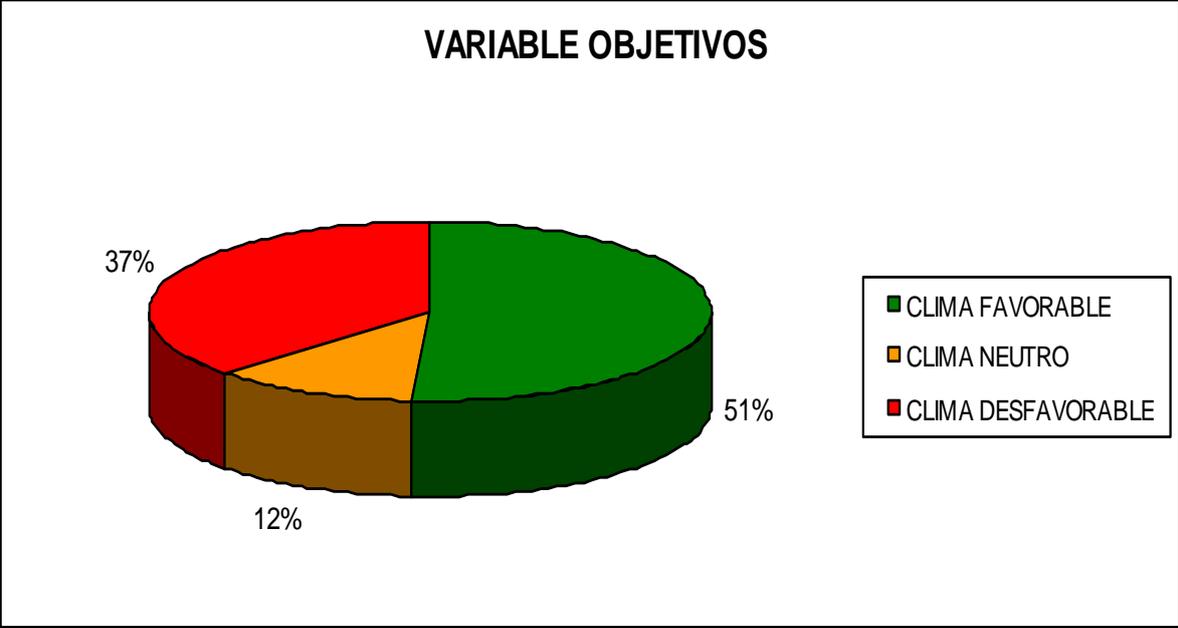
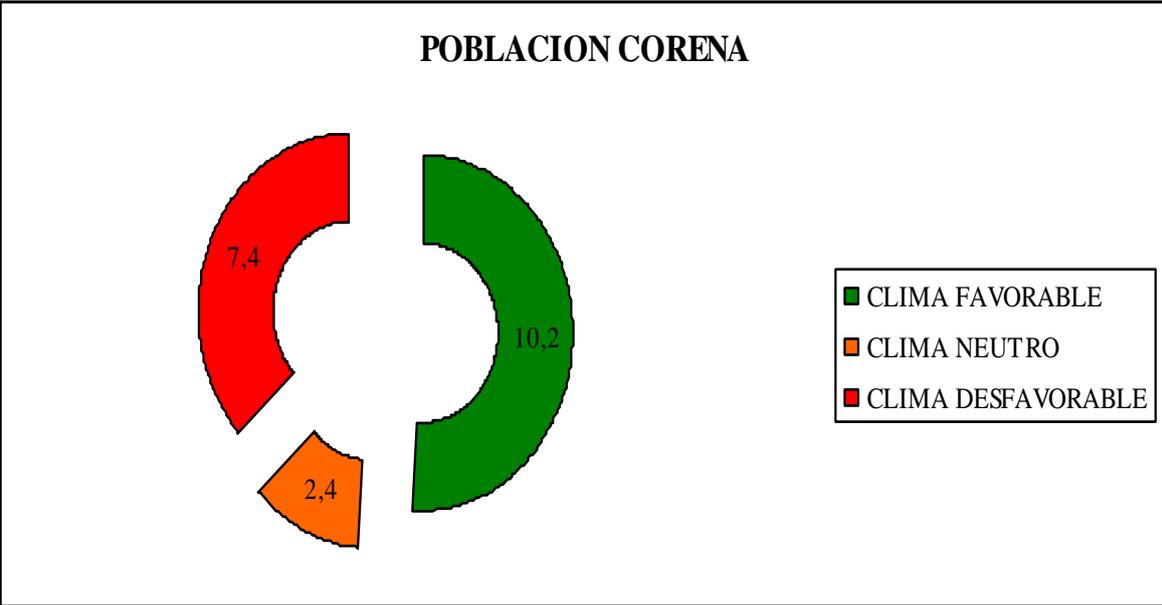


Figura 4. Variable Objetivos B



Como se evidencia en los datos obtenidos de 20 empleados encuestados el 51%, aseguran conocer los objetivos de la empresa y sus políticas. Sin embargo el 12 % se encuentra en un punto neutro, es decir existen personas que presentan dudas de acuerdo a la preguntas establecidas o no se identifican con el tipo de pregunta ya que consideran que este factor no

se cumple a cabalidad; finalmente tenemos un 37% de empleados que consideran que los tres factores encuestados son importantes dentro de la organización, pero que no son muy conocidos por ellos por ende no siente un compromiso sincero con su labor

Tabla 1 Calificación Variable Objetivos

FORMATO IMCOC								
ITEMS	DIMENSION			OBJETIVOS				
	CALIFICACION POR ITEM							
	CLIMA FAVORABLE			NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM
	7	6	5	4	3	2	1	
1. Como califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa.	3	2	6	2	4	1	2	20
2. Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella.	3	2	5	2	4	2	2	20
3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en qué forma	4	3	3	3	3	2	2	20
Total de respuestas en la dimen	10	7	14	7	11	5	6	Total de respuestas
Total por Calificación	31			7	22			60

En el análisis por pregunta de esta variable podemos obtener resultados muy parcializados por parte de los funcionarios 55% considera que se tiene conocimiento de los objetivos de la empresa, y de su aporte por el cumplimiento de dichos objetivos, el 35 % dicen no tener un conocimiento ni de participar del cumplimiento de los objetivos, y el 10% restante consideran no estar seguros de conocer los objetivos o de contribuir al cumplimiento de los mismos

Figura 5. Variable Cooperación A

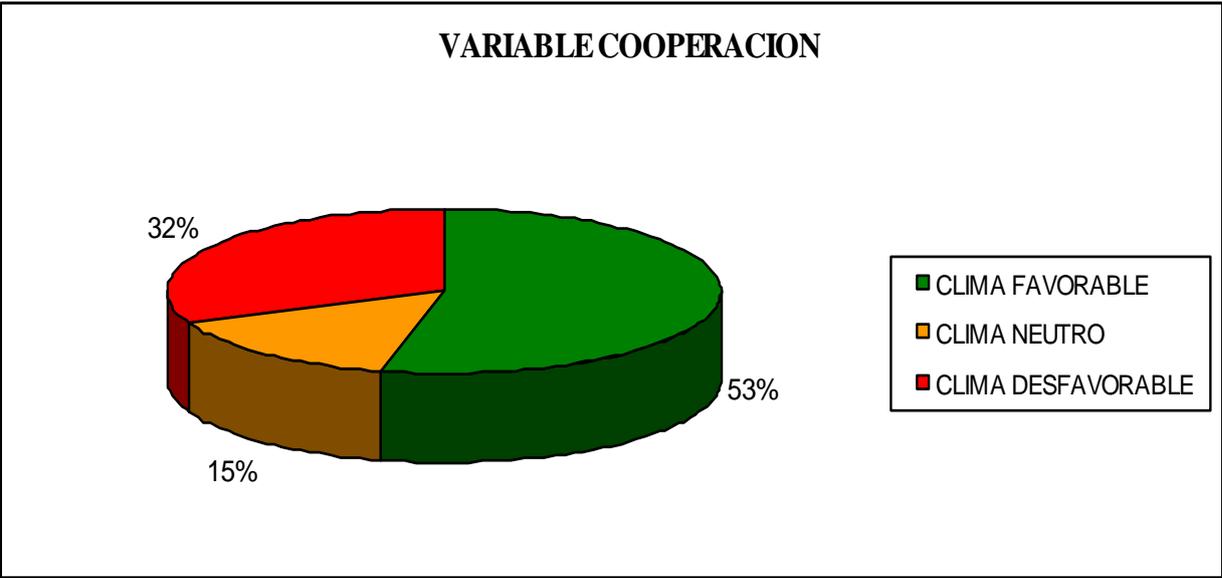
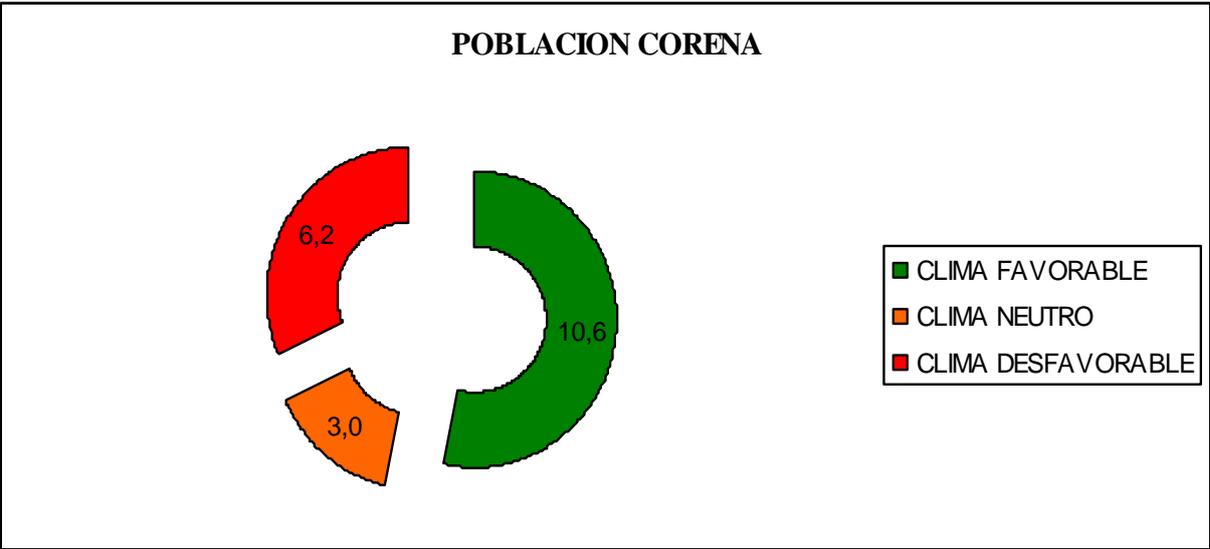


Figura 6. Variable Cooperación B



En esta variable encontramos que el 53 % de los funcionarios consideran que existe un grado alto de colaboración entre ellos, por otra parte el 32% del personal encuestado considera estar en un actitud independiente, colaborar entre sí no es un requisito para ellos, esto puede ser debido a factores como falta de interés y compromiso, por ultimo tenemos con un 15 % de los encuestados que dicen estar en nivel intermedio es decir de acuerdo a la, actividad a realizar se involucran y aportan al equipo de trabajo.

Tabla 2 Calificación Variable Cooperación

FORMATO IMCOC								
ITEMS	DIMENSION			OBJETIVOS				
	CALIFICACION POR ITEM							
	CLIMA FAVORABLE			NEUTRO	CLIMA DESEFAVORABLE		TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM	
	7	6	5	4	3	2	1	
4. Califque la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa	3	6	6	5				20
5. En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo.	5	5	7	3				20
6. Como califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa.	2	10	5	3				20
7. Califque la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa.	3	1	4	4	2	4	2	20
8. La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión.	1	2	1		5	6	5	20
9. Como califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa.		5	3	3	4	1	4	20
10. Que tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo.	1	7	4	2	4	1	1	20
11. Que tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa	2	1	4	5	5	2	1	20
12. Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor			3	3	6	4	4	20
13. Califque la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección.	3	9	4	2	1		1	20
Total de respuestas en la dimensión	20	46	41	30	27	18	18	Total de respuestas
Total por Calificación	107			30	63			200

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta podemos determinar que el 75 % de los funcionarios perciben un clima organizacional donde la colaboración está presente, el 25% restante no opinan de manera negativa, se inclinan hacia una posición neutral en la que se

demuestra que colaboran o se involucran si es algo que se relaciona directamente con ellos, esto se evidencia en la pregunta No. 4, por lo tanto la tendencia general de los encuestados es que cuando se trata de trabajar en grupo su participación es buena.

En lo que respecta a la pregunta No.7, acerca de la integración entre compañeros el 40% muestra tendencia a reunirse y compartir con sus compañeros, pero no muy lejos de este porcentaje tenemos otro 40% en el que se evidencia que no hay interés por integrarse o relacionarse con sus compañeros a menos que sean temas laborales, el 20% de la parte restante que representa el punto neutral según las características de las preguntas podemos determinar que se debe a factores personales es decir la personas en su gran mayoría interactúan netamente lo necesario.

Una de las preguntas que involucra medir el grado de participación en actividades de integración por parte de la empresa, mostró como resultado un 80% en el que se afirma que la empresa no les proporciona este tipo de actividades de diversión y esparcimiento, de ahí se asume la actitud evidenciada en la pregunta anterior.

La pregunta No. 10 que trata el tipo de cooperación y ayuda que se le brinda a los compañeros de trabajo muestra que el 60% de los empleados prestan este tipo de ayuda, cuando es requerida.

La pregunta No.12 hace referencia a la frecuencia con que se relaciona con los compañeros fuera de las horas de trabajo un 70% expresa la no necesidad de relacionarse con sus compañeros fuera de las horas de trabajo, en punto neutral tenemos una participación del 15% es decir ocasionalmente se reúnen y finalmente con un 15 % restante, aceptan que se relacionan fuera de horas laborales, pero se deduce que son pocas personas con esa tendencia. Cuando se trató el tema de solución de conflictos y problemas dentro del área en el cual se trabaja el 80 % de los empleados dicen aportar soluciones a las diversas situaciones que se

presentan, mientras que el 20 % restante prefiere mantenerse alejado de esta situación y tan solo si el error lo involucra participar.

Figura 7. Variable Liderazgo A

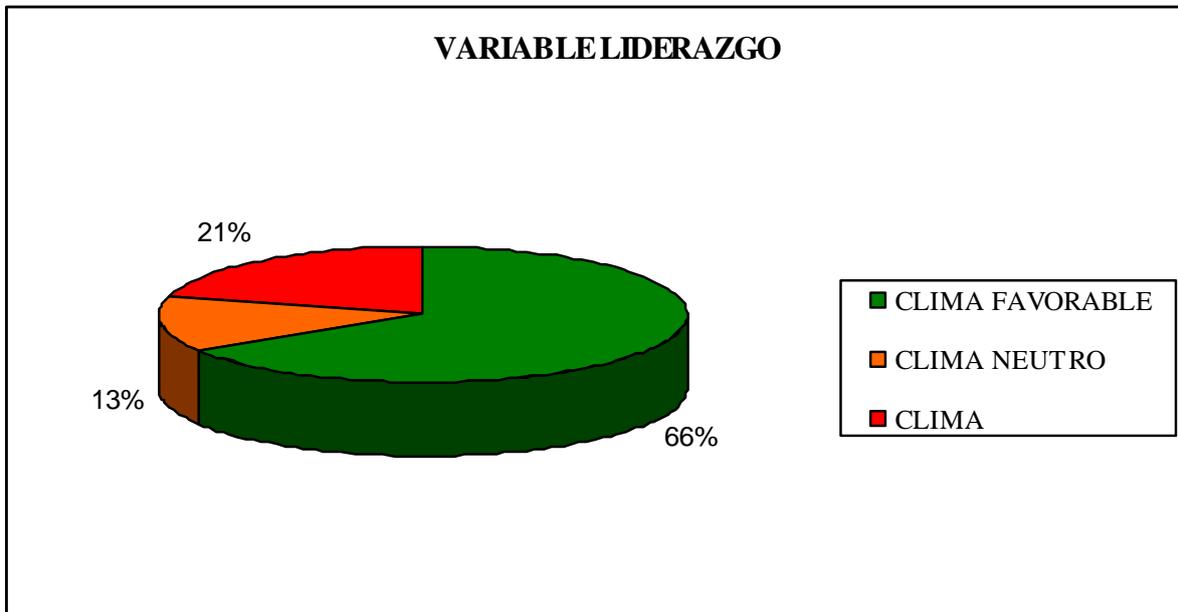
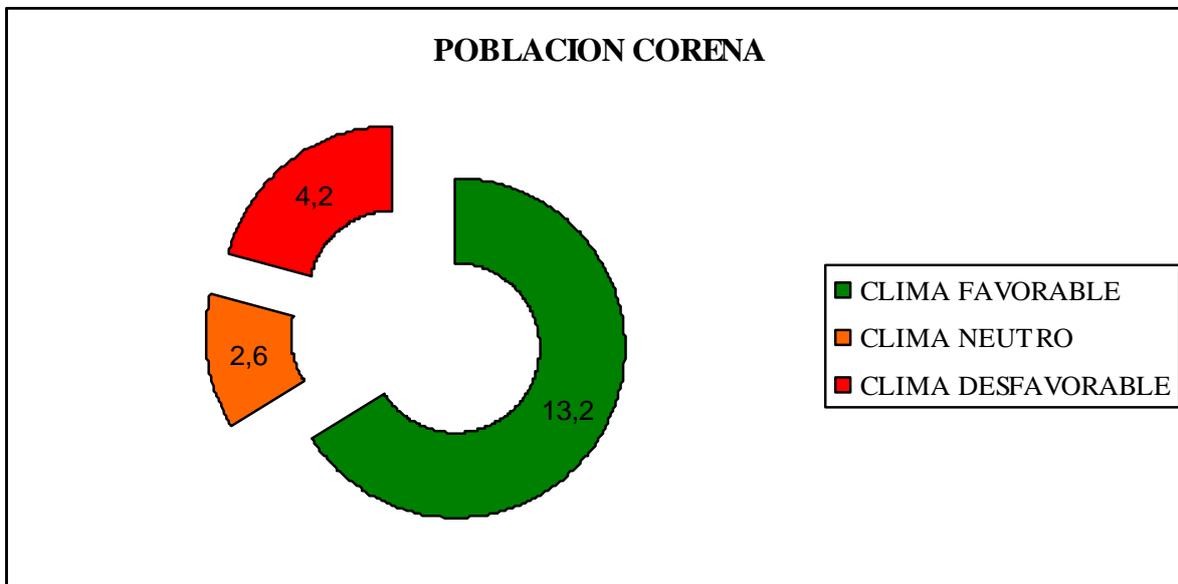


Figura 8. Variable Liderazgo B



La tercera variable analizada refiere al tema del liderazgo el cual a su vez, muestra un clima de desarrollo favorable en un 66%, sin embargo el 21% restante de los encuestados manifiestan tener dudas acerca de la manera como se ejerce el liderazgo en su empresa por

parte de sus jefes, finalmente el 13% se inclina por considerar el liderazgo de sus jefes como, ni bueno, ni malo quizás porque no les interesa o no les afecta del todo.

Tabla 3 Calificación Variable Liderazgo

FORMATO IMCOC								
ITEMS	DIMENSION			OBJETIVOS				
	CALIFICACION POR ITEM							
	CLIMA FAVORABLE		NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM	
	7	6	5	4	3	2	1	
14. Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe.	5	5	3	3	2		2	20
15. Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros.	4	3	3	4	3	2	1	20
16. Su trabajo, lo hace como usted quiere.		7	5	4		1	3	20
17. Su jefe es una persona justa.	8	5	2	2	3			20
18. Que tanto obedece a su jefe.	7	8	4	1				20
19. Su jefe controla su trabajo	6	4	3	2	3		2	20
20. Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo.	8	3	3	4	1	1		20
21. Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores.	2	7	3	1	4	1	2	20
22. Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar.	4	3	4	3	1	4	1	20
Total de respuestas en la dimensión	44	45	30	24	17	9	11	Total de respuestas
Total por Calificación	119			24	37			180

El 65% de los encuestados aseguran que las inquietudes y problemas de trabajo que se presentan se la plantean a su jefe respectivamente de acuerdo al área de trabajo, el porcentaje restante se divide en 15% ocasionalmente recurren a sus jefes para solucionar diversos

problemas; prefieren primero comentar las inquietudes a sus compañeros, quedando un 20% de empleados que no buscan ayuda en sus jefes, o compañeros, sino que buscan soluciones por si solos.

La pregunta No. 16 el 60% de los empleados realizan su trabajo como ellos se organizan y planifican, por ende el 40% restante están en punto neutral o simplemente siguen los parámetros o protocolos ya establecidos para desarrollar sus funciones.

Una de las preguntas donde la opinión estuvo muy marcada la tendencia fue en la pregunta No 17 que hacía referencia a si consideraban al jefe como una persona justa el 75% concuerdan positivamente y creen que es una persona correcta en la toma decisiones, el 10% están en una situación neutral es decir acorde a la acción ocasionalmente manifiestan estar de acuerdo o en desacuerdo, y finalmente con un 15% restante quienes consideran que su jefe no es justo con las decisiones que toma.

Respecto al nivel de responder eficientemente y obedecer al jefe el 100% de los encuestados están de acuerdo y son comprometidos con sus funciones, el 65% de los empleados consideran que su jefe si controla el trabajo realizado, y obtiene ayuda por parte del jefe para realizar mejor el trabajo; entonces es así como el 60% dicen comentar los problemas que se presentan a sus superiores confirmando una vez más que existe una buena relación y cooperación mutua.

Figura 9. Variable Toma de Decisiones A

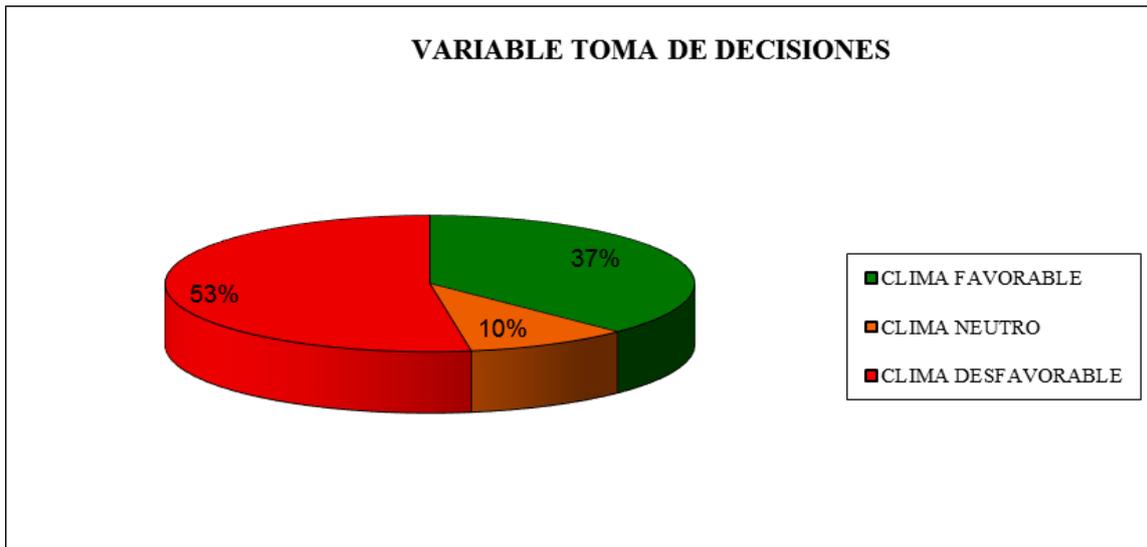
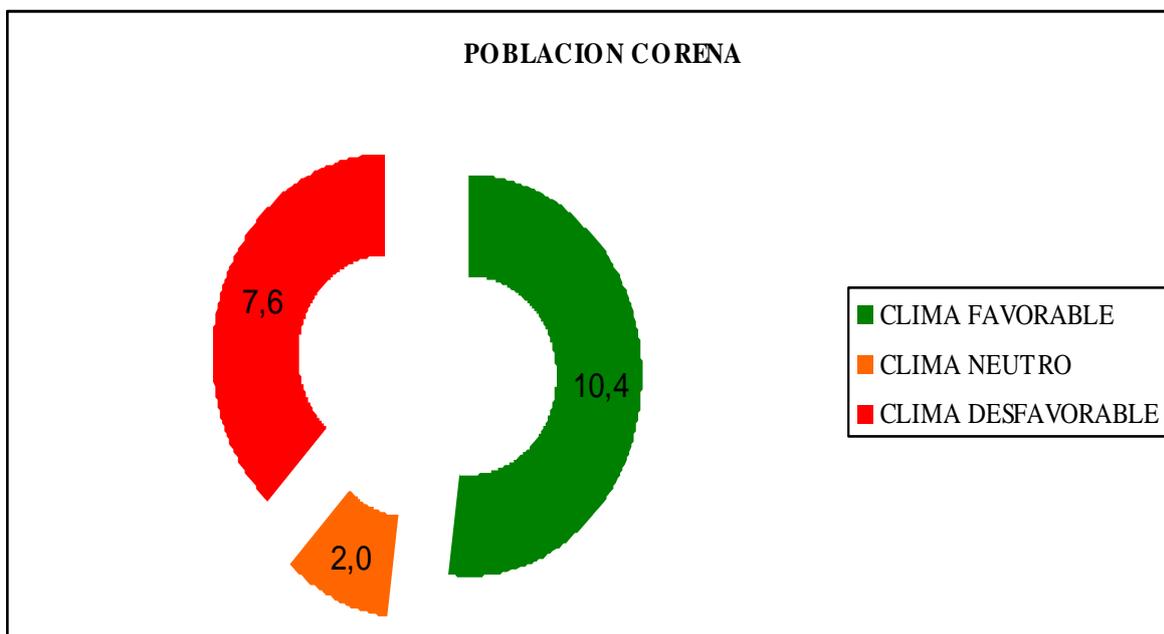


Figura 10. Variable Toma de Decisiones B



Con respecto a la variable toma de decisiones se identificó que el clima no es favorable evidenciado en un 52%, en punto neutral tenemos un 10% y finalmente con un 38% favorable

en la forma como se toman las decisiones en la empresa, a continuación veremos detalladamente el porqué de estos resultados.

Tabla 4 Calificación Variable Toma de Decisiones

FORMATO IMCOC								
ITEMS	DIMENSION			OBJETIVOS				
	CALIFICACION POR ITEM							
	CLIMA FAVORABLE		NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM	
	7	6	5	4	3	2	1	
23. Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.	1	2	4	2	2	3	6	20
24. Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente.	10	3		1	1	3	2	20
25. Participa usted, de las decisiones de esta empresa.	1	2	1	3	3	3	7	20
26. Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión.	3	2	1	2	4	1	7	20
Total de respuestas en la dimensión	15	9	6	8	10	10	22	Total de respuestas
Total por Calificación	30			8	42			80

El 55 % de los colaboradores dicen tomar decisiones en su trabajo sin consultar a sus jefes, es decir se saltan la cadena de mando, lo que puede provocar errores en los procedimientos y en los procesos, el 35% de los colaboradores recurren a sus jefes y el 10% dependiendo de la situación.

Una pregunta con tendencia bastante positiva es la No. 24 el 65% de los empleados consideran que pueden asumir nuevas responsabilidades en su trabajo además de las que actualmente tienen, asumir otras responsabilidades genera nuevas oportunidades de delegar funciones que

generen valor, mientras que el 35 % faltante se consideran en zona neutral y en desacuerdo, quizás consideran que sería más carga para el desarrollo de sus funciones y que no podrían cumplir a cabalidad con todas las tareas encomendadas.

En cuanto a la participación de los empleados en la toma de decisiones el 65% de los encuestados no participan de las decisiones de la empresa; El 20% considera que si participa y el 15% considera que ocasionalmente consideran su opinión, por esto se deduce falta de autonomía y liderazgo por parte de los trabajadores, debido a la baja oportunidad de participación en las decisiones de la empresa relacionadas con su trabajo.

Por otra parte el 60% de los empleados consideran que los directivos no tienen en cuenta su situación personal al momento de tomar una decisión, que les afecta directamente, el 30% considera que su situación es tomada en cuenta y el 10% se mantiene indiferente.

Figura 11. Variable Relaciones Interpersonales A

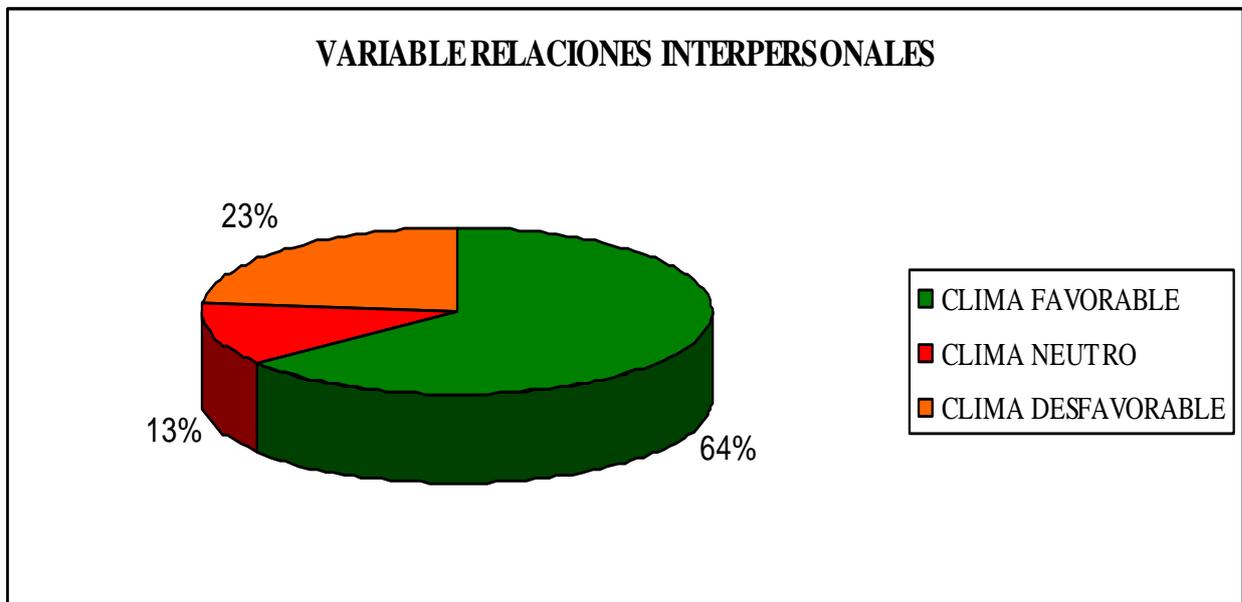
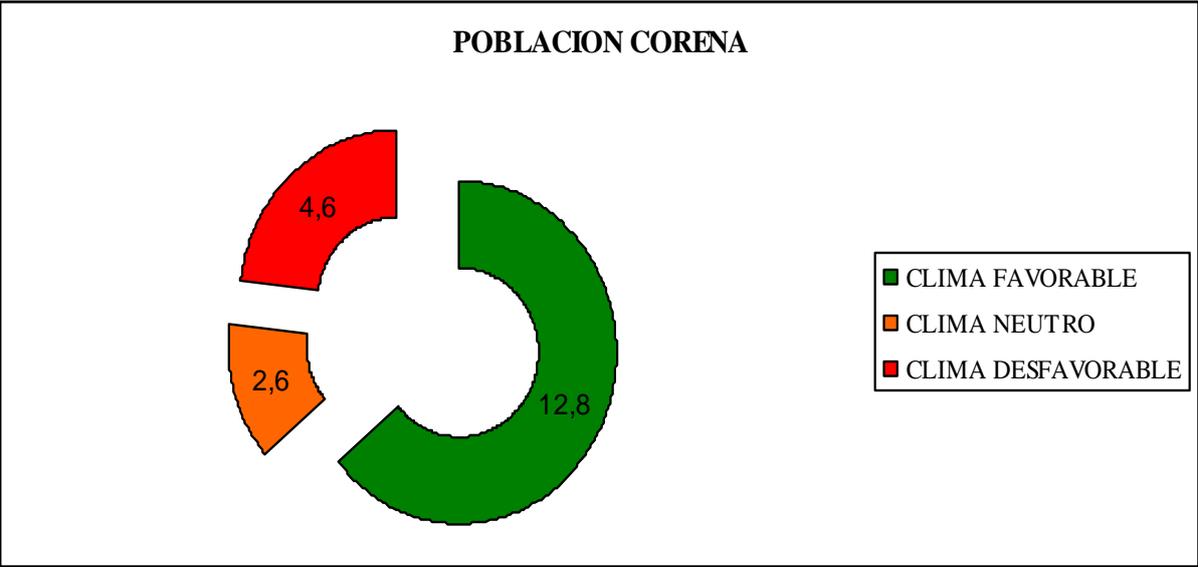


Figura 12. Variable Relaciones Interpersonales B



Un 73% del personal encuestado dice percibir un clima favorable respecto a la dimensión de las relaciones interpersonales, en punto neutral tenemos un 13% y el 23% consideran que este aspecto no es positivo y que genera un clima organizacional desfavorable, por consiguiente a continuación encontraremos la tabla que nos permite llegar a esta conclusión

Tabla 5 Calificación Variable Relaciones Interpersonales

FORMATO IMCOC								
ITEMS	DIMENSION			OBJETIVOS				
	CALIFICACION POR ITEM							
	CLIMA FAVORABLE		NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE			TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM	
	7	6	5	4	3	2	1	
27. Como califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo	3	3	10	4			20	
28. Cuando usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores.	3	9	4		2	1	1	
29. Como califica usted, el trato y relación con su jefe.	9	5	2	3			1	
30. Como califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa.	2	3	8	3	3	1	20	
31. Cuando hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto.	1	1	6	3	3	3	3	
32. En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección.		3	5	2	3	1	6	
Total de respuestas en la dimensión	18	24	35	15	11	6	11	
Total por Calificación	77		15		28			120

La relación con los compañeros de trabajo es positiva el 80% de los empleados aseguran sentirse conformes en el entorno donde laboran.

En la pregunta No.28 de igual manera que en la pregunta anterior el 80% de los funcionarios responden de manera positiva, la estrategia más utilizada para solucionarlo es con compañeros

y superiores, por ende el 20% restantes recurren con poca frecuencia a estas instancias; En la pregunta que mide la relación con su jefe el 80% de los funcionarios perciben tener un buen trato y relación con su jefe, lo que es indispensable para poder cumplir con sus funciones, el 20% restante se mantiene neutral.

Con respecto a la pregunta No.30 que hace referencia a los niveles de confianza presente entre los jefes y trabajadores el 50% coinciden que no existe un buen nivel de confianza, el 40% restante consideran que es buena pero que podría mejorar, el 10% neutral esto al parecer es una constante.

Figura 13. Variable Motivación A

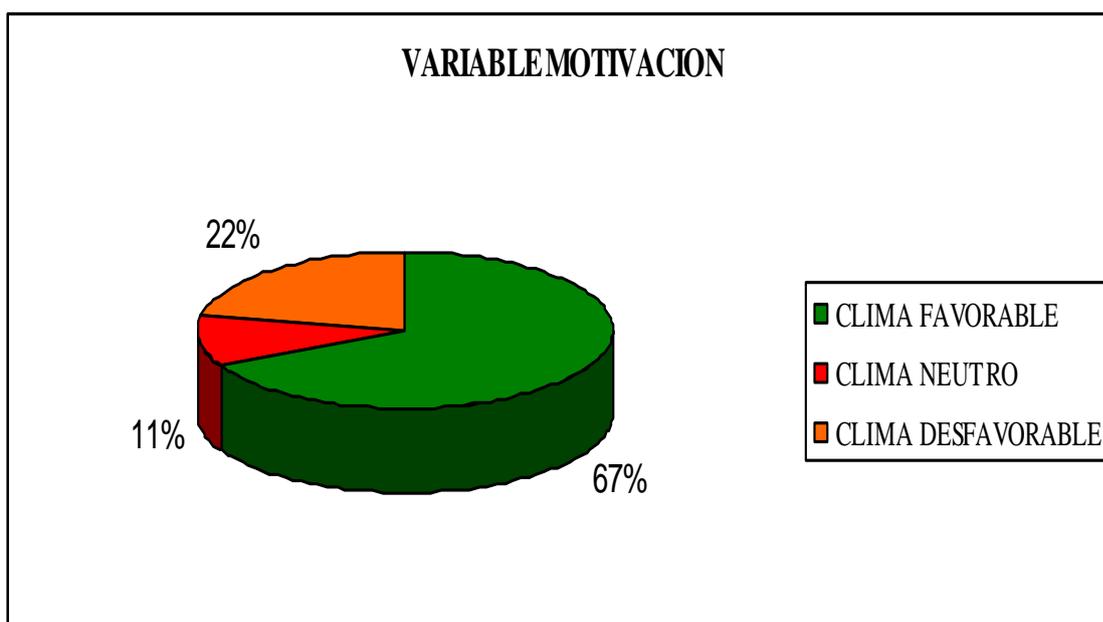
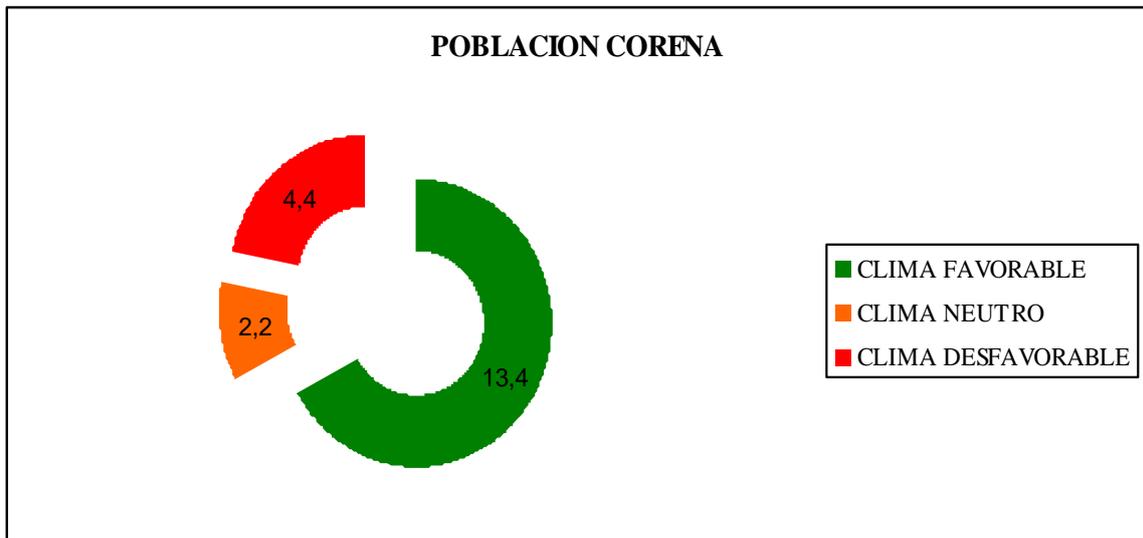


Figura 14. Variable Motivación B



La motivación se convierte en un factor importante el 67 % de los encuestados aseguran tener un clima favorable cuando se trata de motivación organizacional, en punto neutral tenemos un 11% es decir, ocasionalmente se identifican con una motivación optima; finalmente no satisfechos con el clima que se presenta encontramos un 22%.

Tabla 6. Calificación Variable Motivación

FORMATO IMCOC								
ITEMS	DIMENSION			OBJETIVOS				
	CALIFICACION POR ITEM							
	CLIMA FAVORABLE	NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE				TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM	
	7	6	5	4	3	2	1	
33. Le gusta el trabajo que le corresponde hacer.	9	8	2	1				20
34. De acuerdo a su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe, es justo.	4	3	5	1	2	4	1	20
35. Que tan contento está usted de trabajar en esta empresa.	7	3	3	6	1			20
36. En qué medida cumple usted con su trabajo.	8	8	4					20
37. Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha.	4	1	3	1	3	3	5	20
38. El tiempo trabajado por usted, en esta empresa es (en años) 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 o más.		2	5	2	1	2	8	20
39. Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa.	6	6	3	4			1	20
Total de respuestas en la dimensión	38	31	25	15	7	9	15	Total de respuestas
Total por Calificación	94		15		31			140

El 95% de los encuestados dicen sentirse a gusto con el trabajo que les corresponde hacer, tan solo el 5 % no están conformes con sus labores asignadas, para complementar esta pregunta hicimos énfasis en verificar si consideraban que el salario obtenido era justo de acuerdo al trabajo que le corresponde hacer; el 60% respondieron sentirse de acuerdo con el salario ganado, mientras que el 40% restantes tienen opiniones divididas. La pregunta No. 36 busca medir el cumplimiento del trabajo por parte de cada uno de los empleados los resultados fueron el 100 % de los funcionarios dicen cumplir a cabalidad con el desarrollo de sus tareas. En lo que respecta a la recompensa que recibe cuando realiza una labor satisfactoriamente, pregunta No 37 el 55% manifiesta no estar satisfecho con el tipo de incentivo, de la parte restante el 40% se sienten contentos con la política de incentivos y el 5% representan el

punto neutral es decir ocasionalmente manifiestan estar de acuerdo con el tipo de compensación.

Una de las preguntas más interesantes realizadas implica el tiempo que las personas llevan laborando en la entidad en años más del 40% de las personas llevan trabajando 1 año o menos, el 35% entre 5 y 6 años y el 25% laboran entre 2 y 4 años, lo que demuestra la estabilidad que se puede tener en la organización; por ultimo podemos evaluar la importancia que tiene para el trabajador pertenecer a su empresa y en la pregunta No39 identificamos una vez más un alto porcentaje de clima favorable, el 75% de los encuestados afirman sentirse contentos de pertenecer a esta empresa, el 20% en posición neutral lo que nos indica que no están felices pero tampoco infelices, siendo este grupo en el que se necesita enfocar la mejora, el 5% restante, manifiesta abiertamente que no están conformes.

Figura 15. Variable Control. A

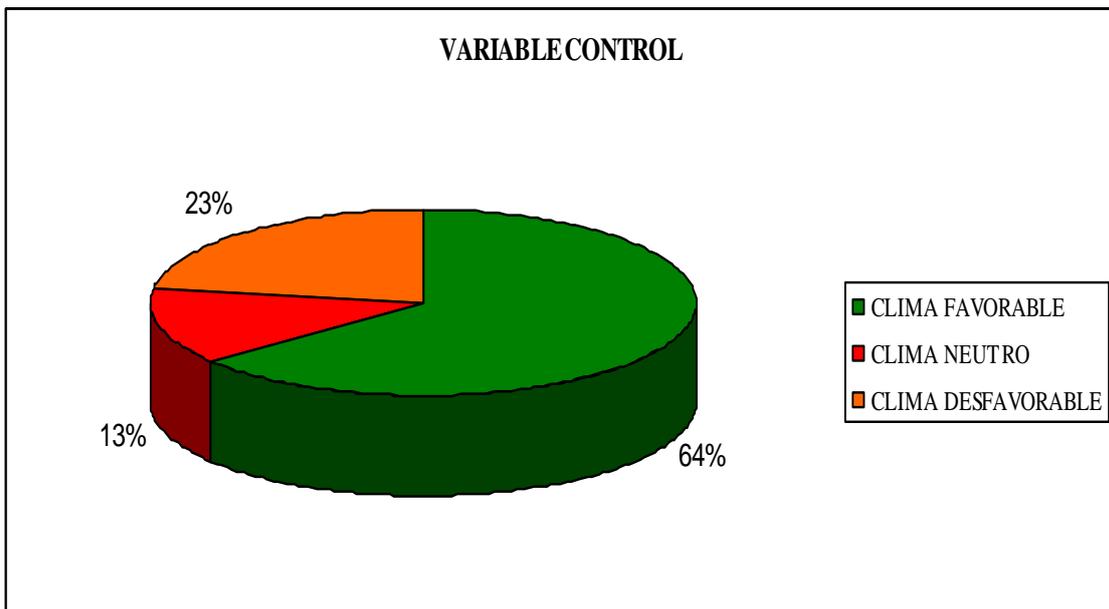
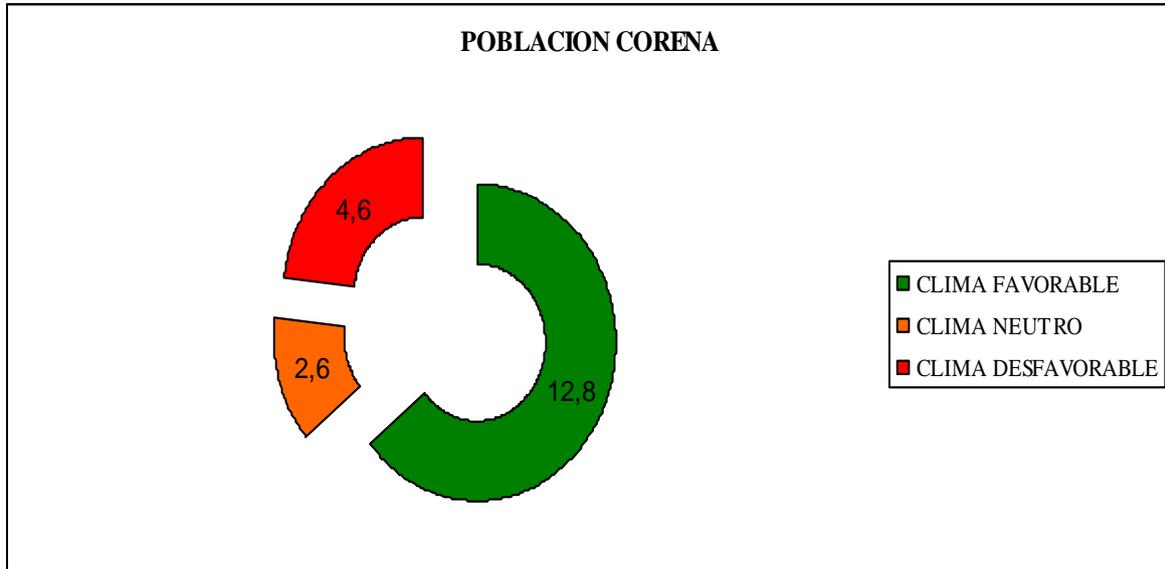


Figura 16. Variable Control. B



El 76% de los empleados perciben el control en cada una de sus áreas de trabajo, el 23 % son la parte neutral que consideran ocasionalmente identificar este factor, finalmente con un 13% tenemos los empleados que creen que este factor no es muy notorio. Veamos el análisis por pregunta.

Tabla 7 Calificación Variable Control.

FORMATO IMCOC							
ITEMS	DIMENSION				OBJETIVOS		
	CALIFICACION POR ITEM						
	CLIMA FAVORABLE		NEUTRO	CLIMA DESFAVORABLE		TOTAL DE RESPUESTAS POR ITEM	
	7	6	5	4	3	2	1
40. Su trabajo es revisado en esta empresa	4	6	6	2	2		20
41. En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo	3	3	5	2	2	4	1
42. Con que frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo.	3	4	3	3	3	3	1
43. En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla	4	4	5	2	2		3
44. Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla.	7	2	3	4	3		1
45. Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien.	9	4	2	3	1	1	
Total de respuestas en la dimensión	30	23	24	16	13	8	6
Total por Calificación	77		16		27		120

El 80 % de los encuestados coinciden en que el trabajo realizado es revisado en la empresa, sin embargo de ese 80% solo el 55 % conocen los resultados de la revisión de su trabajo el 45% restante desconocen los resultados y quizás es por ello que se puede incurrir en errores. Solo el 50% comentan con su jefe o superior la realización de su trabajo, el 35% de los empleados trabajan sin un feedback con sus jefes acerca de su trabajo, el 15% de los empleados tienen una posición neutral respecto a si deben comentar su trabajo con sus jefes. Con respecto a si esta de acuerdo con la manera en que el jefe controla su trabajo, un 60% de los empleados están de acuerdo con los métodos de control de su jefe, el 20% no esta de acuerdo y el 20% neutral respecto a si son controlados o no. En la pregunta si están de acuerdo con que se implementen métodos de control en la organización, el 75% de los empleados están de acuerdo con que se implementan mecanismos de control

CAPITULO IV

DISCUSION

4.1.Conclusiones

Es importante resaltar que comprobamos la hipótesis planteada al inicio del proyecto, la aplicación de la encuesta nos ha permitido conocer el estado actual del clima laboral de la empresa CORENA S.A.

De las 7 variables evaluadas en un ámbito general 6 muestran resultados favorables para la empresa, debemos tener en cuenta que los cambios no deben ser únicamente cuando los resultados de clima son desfavorables; los cambios también pueden ser vistos como una mejora a los resultados que muestran un clima favorable.

La mayoría de los empleados conocen los objetivos de la empresa, existe cooperación entre todo el personal, reconocen el liderazgo de sus jefes dentro de la organización, y por eso delegan la responsabilidad de tomar decisiones en momentos críticos solo a sus jefes, lo que genera retraso en el trabajo y menos proactividad por parte de los empleados en general, las relaciones interpersonales son positivas siempre y cuando sean dentro del trabajo, pero vistas por la necesidad nata de los seres humanos de interrelacionarse, pero por parte de la organización no se ven reforzados esos lazos de unión.

Se debe fortalecer los estímulos en la organización ya que estos juegan un papel importante, generando en el empleado emociones que se transmiten en sentido de pertenencia, compromiso que con el tiempo se verán reflejados con un buen clima organizacional.

Los empleados tienen su propia motivación para trabajar a gusto pero sienten que en el aspecto de compensaciones no son del todo justas.

Evidencian control en su trabajo pero les gustaría tener conocimiento una adecuada retroalimentación.

4.2. Recomendaciones

Después de revisados los resultados podemos recomendar a la empresa adoptar las siguientes medidas de control para mejorar el clima organizacional de la empresa.

1.- Durante los procesos de inducción y vinculación de las nuevas contrataciones se debe hacer hincapié en la importancia que es el conocer las políticas, y objetivos de CORENA, asegurarse que los nuevos colaboradores tiene claro estos temas, además se puede realizar una campaña de socialización de las políticas para reforzar el conocimiento de empleados ya vinculados.

2.- Para fortalecer la motivación del personal se puede implementar un sistema de bonificaciones no remuneradas, actividades que fomenten el trabajo en equipo, la comunicación.

3.- Es importante que cada empleado sea evaluado oportunamente, las evaluaciones de desempeño con una adecuada retroalimentación es un termómetro de eficiencia tanto para los directivos como ellos, se pueden plantear objetivos para la mejora en sus respectivas áreas de trabajo.

4.- El delegar trabajo y conceder cierto grado de autonomía para tomar decisiones, genera mayor empoderamiento al personal para la toma de decisiones. Esta herramienta le permitirá ser eficiente.

Bibliografía

- Abravanel, H. (1992) *Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Trad. Villamizar, J. Legis Editores.

- Alabart, Y. (2002). Cambio Cultural, a partir de la implementación de procesos de mejora continua en la empresa cubana.
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/yeculcu.htm>
- Alvarado (2006). Metamorfosis de la concepción del Cambio Organizacional en el nuevo institucionalismo. *Portal de Revistas Científicas y Arbitradas de la UNAM*. 219.
- Anderson, D. & Ackerman, L. (2000). *Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer
- Ansoff, H.I. (1985): *La Dirección y su Actitud ante el Entorno*. Deusto, Bilbao.
- Anzola, O. (2008). Cultura Organizacional en Procesos de Cambio. *Leadership Magazine for Managers*. Recuperado el 10 de Septiembre de 2014 de Revista de circulación internacional: <http://www.revistaleadership.com/Art%EDculos.php>
- Anzizu, J.M. (1985) “Cultura organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa”. *Alta Dirección*, 120
- Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. 69-92.
- Cervera, F. A. (2010). *Comunicación Total*. Madrid: Esic Editorial.
- Chiavenato, I. (1989). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los recursos humanos*. (5ta Ed.). Bogota, Ed. Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos-el capital humano de las organizaciones*. Mexico : Mc Graw Hill, octava edición.
- Craig, G. J. (2001). *Desarrollo psicológico*. Prentice Hall: Mexico.

- Chica, S. A. (2009). Aproximaciones teóricas y estudios específicos en torno a la cultura organizacional en Colombia. Colombia Polémica: Revista De Los Estudiantes De La Facultad De Ciencias Políticas Y Administrativas De La Esap / Esap. Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas. 10. 26-43. Recuperado el día 14 de Mayo en <https://sites.google.com/site/schica21/culturaorganizacional.pdf?attredirects=0>
- Cruz, T. (2000): El Sistema Empresarial, Cultura y Consultoría. Folletos Gerenciales.
- Cordero, T. (2012). La Cultura Organizacional. Factor de éxito en las empresas. *Líder empresarial*. en <http://www.liderempresarial.com/articulo.php?articulo=68>
- Ezirim, C.; Nwibere, B.; Emecheta, B., (2010) Organizational Culture and Performance: The Nigerian Experience. *International Journal of Business & Public Administration*; 7(1), 40-56
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate . New York: Academy of Management Review.
- Díaz Pinilla, M. (2010). 18 Factores de Evaluación de Clima Laboral. Barranquilla: Gestión Humana .
- Dubrin , A. J. (2003). Fundamentos de Comportamiento Organizacional. México: engage.
- Duque Delgado, M. J. (4 de Diciembre de 2009). Javeriana. Recuperado el 5 de Marzo de 2012, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis307.pdf>
- De Souza, Adriana (1998). *Cultura Organizacional*. P.A. & Partners. Recuperado el día 14 de Septiembre de 2014 en http://issuu.com/miguelcorderonoguera/docs/cultura_organizacional
- Gravano, A. (2009). La Proyección del Enfoque Etnográfico hacia la Facilitación Organizacional en Procesos Participativos de Planificación Urbana. *Horizontes Antropológicos*, 15 (32), 81 – 114.

- Guizar Montufar Rafael, (2013). Desarrollo Organizacional Principios y Aplicaciones (Capitulo 1,p6) (Capitulo 2 p16,17). MC Graw Hill., 4ta Edición Mexico, ISB:978-607-15-0921-1
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1996). Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. Colombia: McGraHill.
- Harzing, A. y Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives. *Organizational Studies*, 24, 187-214. Hill, C. & Jones, G. (2001). *Strategic Management 5th Ed.* Boston: Houghton Mifflin.
- Hiatt, Jeffrey M. (2006). ADKAR: a model for change in business,government and our community. P.cm. ISB 978-1-930885-50-9 (paper back) ISB 978-930885-51-6 (hardcover) PROSCI RESEARCH, Loveland,Colorado, USA
- Likert, R., & Gibson, J. (2000). *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos.* Trillas.
- Lund, D. (2003) "Organizational culture and job satisfaction", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219 - 236
- Méndez Álvarez, C. E. (2001) *Metodología de la Investigación.*México: MC Graw Hill. ISBN: 9701033663 v. 1
- Méndez Álvarez, C. E. (2006b) *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención.* Bogotá: Centro Editorial universidad del Rosario. ISBN: 9588225876
- Naranjo, J., Jiménez, D. & Sanz, R. (2012). ¿Es la cultura un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de economía y dirección de empresa.* 15. P. 63-72.
- Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49 (3), 433-458.
- Toro, F. (2001). *El clima organizacional : perfil de empresas Colombianas.* Medellin: Cincel.

- Trice, H., & Beyer, J. (1993). *The culture of work organizations*, Englewood, Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Sanchez, M. (2012). *A Collaborative Culture: Collaboration Is Not Something Organizations Do, But a Way of Being*. *OD Practitioner*, 44(2), 7-12.
- Sánchez, I. (2009) *Hacia unos valores culturales más eficaces: El papel de la estrategia en la consecución de mejores resultados*. Universidad Complutense de Madrid. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 15(2), 159-182, ISSN: 1135-2523. Recuperado el 19 de Marzo de 2012 en dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=3028179
- Schein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. Third Edition. The Jossey-Bass business & management series. P. 17. Recuperado de http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZATIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- Vargas, J.G. (2007). *La Culturocracia organizacional en México*, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/301
- Want, J. (2003) *When worlds collide: culture clash: Corporate culture – illuminating the black hole*, *Journal of Business Strategy*, 24 (4), 14 – 21
- Yusoff, W. & Omar, S. (2011). *Knowledge Management Strategy and Design: The Role of Corporate Culture*. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 6 (2), 145-153.

ANEXO A

APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Encuesta de clima organizacional IMCOC

Apreciado funcionario:

Para la empresa CORENA S.A. es muy importante contar con un excelente clima organizacional. Lo invitamos a que nos exponga sus ideas, como a continuación le sugerimos:

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

Por favor marque su respuesta basándose en una escala de 1 a 7, en la cual 7 es el punto máximo y 1 el punto mínimo, 7 Señala el punto máximo de excelencia, en su creencia, su percepción, actitud positiva, participación activa y frecuencia constante de eventos o situaciones, 1 Señala el nivel inferior o mínimo punto en su creencia, percepción, actitud, participación activa y frecuencia constante de eventos o situaciones.

ENCUESTA IMCOC DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?
2. ¿Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella?
3. ¿Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en qué forma satisface usted sus deseos y necesidades personales?
4. ¿Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa?
5. ¿En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?
6. ¿Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa?
7. ¿Califique la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa?
8. ¿La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?
9. ¿Cómo califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa?
10. ¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo?
11. ¿Que tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa?
12. ¿Fuera de las horas de trabajo, con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor?

13. ¿Califique la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección?
14. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe?
15. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros?
16. ¿Su trabajo, lo hace como usted quiere?
17. ¿Su jefe es una persona justa?
18. ¿Qué tanto obedece a su jefe?
19. ¿Su jefe controla su trabajo?
20. ¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?
21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo los comenta con sus Superiores?
22. ¿Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?
23. ¿Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?
24. ¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?
25. ¿Participa usted, de las decisiones de esta empresa?
26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal, al tomar una decisión?
27. ¿Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo?
28. ¿Cuando usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores?
29. ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?.

30. ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?

31. ¿Cuando hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto?

32. ¿En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección?

33. ¿Le gusta el trabajo que le corresponde hacer?

34. ¿De acuerdo a su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe, es justo?

35. ¿Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa?

36. ¿En qué medida cumple usted con su trabajo?

37. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?

38. ¿El tiempo trabajado por usted, en esta empresa es (en años) 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 o más?

39. ¿Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa?

40. ¿Su trabajo es revisado en esta empresa?

41. ¿En qué medida conoce usted, los resultados de la revisión de su trabajo?

42. ¿Con que frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo?

43. ¿En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla?

44. ¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?

45. ¿Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien?

