

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
SEDE PRINCIPAL DE LA EMPRESA COOTRANSHUILA LTDA SEGÚN EL
INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES
COLOMBIANAS (IMCOC)



CLAUDIA MARYORI AGUILAR MUÑOZ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASANTÍA
2016

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
SEDE PRINCIPAL DE LA EMPRESA COOTRANSHUILA LTDA SEGÚN EL
INSTRUMENTO PARA MEDIR EL CLIMA EN LAS ORGANIZACIONES
COLOMBIANAS (IMCOC)



CLAUDIA MARYORI AGUILAR MUÑOZ

Trabajo de grado para optar al título de Administradora de Empresas

DIRECTOR

RAFAEL MAURICIO PADILLA MORENO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PASANTÍA
2016

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Popayán, Noviembre de 2016

AGRADECIMIENTOS.

Primero debo agradecer a Dios por permitirme culminar una etapa más en mi vida, a mi Padre y a mi Madre, quienes con su esfuerzo han logrado que yo sea una profesional integra, a mis hermanos Neffer, Jenny, Sayi y Eduardo quienes me han apoyado en todo este proceso, a mi director de grado que fue mi guía y ejemplo a seguir, a mis amigos Natalia, Leidy, Yaminson con quienes iniciamos este proceso, a Ricardo quien ha estado al pendiente desde el inicio. Al Dr Marino Castro Carvajal y todo el equipo de trabajo de Cootranshuila Ltda. Quienes me acogieron en su organización para lograr los resultados esperados, espero este sea solo el inicio de grandes logros.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	9
CAPITULO I: PROBLEMA	10
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.2. RESEÑA HISTÓRICA	12
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	16
1.4. OBJETIVOS.....	18
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	18
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	18
2.1. ANTECEDENTES.....	18
2.2. BASES TEÓRICAS	19
CAPITULO III METODOLOGÍA	21
3.1. IMPLEMENTACIÓN INICIAL.....	22
3.2. IMPLEMENTACIÓN FINAL	23
CAPITULO IV RESULTADOS	26
4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	35
4.2. ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS	35
4.3. CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	37
4.4. ESTADO DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS	38
4.5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	38
4.6. ANTES VS DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL IMCOC EN LA	

EMPRESA COOTRANSHUILA LTDA.	40
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	42
5.1. CONCLUSIONES.....	42
5.2. RECOMENDACIONES.....	43
6. ANEXOS.....	44
BIBLIOGRAFÍA.....	48

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Área de trabajo.....	26
Ilustración 2 relaciones con los jefes.....	26
Ilustración 3 Justicia en el trabajo	27
Ilustración 4 Supervisión y corrección	28
Ilustración 5 Relaciones con el equipo de trabajo	28
Ilustración 6 Relaciones entre jefes y compañeros	29
Ilustración 7 Motivación	29
Ilustración 8 Riesgos y bienestar.....	30
Ilustración 9 Trabajo en equipo	30
Ilustración 10 Remuneración.....	31
Ilustración 11 Sentido de pertenencia	31
Ilustración 12 Reconocimiento por la labor	32
Ilustración 13 Concentración y participación	32
Ilustración 14 Liderazgo	33
Ilustración 15 Comunicación	33
Ilustración 16 Satisfacción por los recursos	34
Ilustración 17 Estructura y reglas	34
Ilustración 18 Antigüedad.....	35

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Variables de selección.....	25
Tabla 2 Antes y después de la implementación del IMCOC	41
Tabla 3 Cronograma de actividades.....	45

RESUMEN

El presente trabajo surgió de la pregunta ¿Cómo es el clima laboral de la Empresa Cootranshuila Ltda. Y que hacer para mejorarlo en caso de que este mal? Se desarrolló una investigación cuantitativa descriptiva, transversal ya que se midió las condiciones del clima laboral y describió sus niveles de presentación en 218 empleados directos pertenecientes a las diferentes áreas y/o departamentos existentes en la organización.

El instrumento utilizado fue el “IMCOC” este instrumento, está conformado por 45 preguntas y un software para el procesamiento de la información, donde se caracterizan variables importantes para mejorar el clima organizacional como: cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, motivación, objetivos y control (Mendez, 2006).

Los resultados orientan el planteamiento de un plan de mejoramiento el cual nace desde la reflexión realizada en cada área y según los resultados encontrados y socializados con cada empleado.

Palabras claves, comunicación, clima organizacional, relaciones interpersonales.

THEY SUMMARIZE

The present work it arose from the question how it is the labor climate of the Company Cootranshuila Ltda. And that to do to improve it in case this evil? There developed a quantitative descriptive, transverse investigation since one measured the conditions of the labor climate and described his levels of presentation in 218 direct employees belonging to the different areas and / or existing departments in the organization.

The used instrument was the "IMCOC" this instrument, it is shaped by 45 questions and a software for the processing of the information, where important variables are characterized to improve the climate organizacional as: cooperation, interpersonal relations, capture of decisions, leadership, motivation, aims and control (Mendez, 2006). The results orientate the exposition of a plan of improvement which is born from the reflection realized in every area and according to the results opposing and socialized with every employee.

Key words, communication, climate organization, interpersonal relations.

CAPITULO I: PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad hay algunas empresas, sobre todo medianas y pequeñas, que no cuentan con instrumentos para la medición del clima organizacional, pues consideran que hacerlo no es importante y no aporta nada a su gestión y a sus resultados, sin conocer que el clima organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa y más aún que se parte de estudios de caso que se han generado en la empresa Cootranshuila Ltda, donde se ha podido saber que se está presentando un clima organizacional molesto y no se están tomando medidas al respecto, tal vez por la diferencia de edades que existe entre los empleados, la razón aún no se sabe, pero con la implementación de este modelo podremos identificar exactamente el porqué de esta situación y ya teniendo identificado esto se podrá intervenir para generar soluciones, en pocas palabras como dice (Jaques, 1976) “Si se trata de mejorar las organizaciones y de resolver los problemas humanos que padecen, no hay que actuar sobre la psicología de los individuos para que la organización mejore: lo que hay que hacer es cambiar los sistemas, y los mismos individuos modificarán su comportamiento de modo drástico e inmediato”.

A esto le debemos sumar que la sede principal es donde se encuentran la mayoría de personas que llevan mucho tiempo en la empresa y por el cual están acostumbrados a hacer sus tareas y a tratar al personal nuevo de una manera indiferente, es por eso que se ha tomado como medida implementar un modelo de mejoramiento de actitudes frente al clima organizacional, y así mejorar el bienestar de todos los empleados de la empresa Cootranshuila Ltda. Por otra parte se debe tener en cuenta que el clima organizacional es un aspecto determinante para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de las empresas, convirtiéndose en un tema tan importante como la generación de ventas y el capital económico, pues del agrado, bienestar o satisfacción de los

empleados depende la imagen y desempeño de las actividades, además del interés de los empleados por estar en armonía con el desarrollo empresarial, considerando que la empresa les provee seguridad y bienestar para el logro de sus metas personales.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA

Cootranshuila Ltda. cuenta con una historia detallada año por año donde lo vamos a ver a continuación

1937 Gestión de Creación de COOTRANSHUILA por parte de Urbano Cabrera.

1938 Escritura de constitución (Marzo 17 en Notaria 1a de Neiva).

1939 Liquidación de la empresa por falta de asistencia de socios a Asamblea y Concejo.

1942 En Bus Escalera, Costo por pasaje Neiva - San Mateo (hoy Rivera) 10 centavos. Por Res. No. 287 (Min. Economía Nacional), nace COOTRANSHUILA LTDA con 22 socios con aporte a capital cada uno de \$200 y cuota de admisión de \$5. Asume como primer Gerente el Señor Misael Dussan. Entra el Servicio Mixto o Chiva a zonas rurales de Neiva y Municipios de Teruel, Iquira y La Plata. Ampliación de servicios a Campoalegre, Hobo, Gigante, Garzón y Pitalito.

1957 Se presta el Servicio al Departamento del Caquetá (Florencia - San Vicente) y posteriormente al Departamento del Cauca (Popayán).

1972 Se nombra al Señor Víctor Manuel Beltrán Molina (Q.E.P.D.) como Gerente.

1973 Ampliación de la capacidad transportadora que solo era de Mixtos, a Buses y Busetas por carretera.

1974 Prestación de Servicio con Buses y Busetas Interdepartamentales lo mismo que Taxis y Camperos Intermunicipales.

1978 Funcionamiento de Servicio Urbano con Buses y Busetas.

1980 Ampliación de capacidad transportadora de servicio urbano: Buses y Busetas.

1982 Prestación de Servicio de Transporte de Carga a todo el País con Tractomulas, Doble Troques y Camiones.

1983 Aumento de variedad de servicios con Taxis de Servicio Urbano.

1988 Prestación del Servicio de Lujo a ciudades: Bogotá, Neiva, Mocoa, Popayán y Cali.

1990 Prestación de Servicio Especial en Buses, Busetas y Colectivo contratados por Empresas Petroleras radicadas en el Huila. Inauguración de nueva Sede Administrativa y remodelación total de la Estación de Servicio (Costo de \$250.000.000), para ofrecer a clientes y asociados una moderna sede para las ventas de combustibles y lubricantes (convenio con Terpel del Sur S.A.).

1992 Celebración de Bodas de Oro de COOTRANSHUILA Ltda.

1994 Prestación de Servicio de Encomiendas en Camiones y Furgones.

1995 Prestación de Servicio con Buses de Lujo a Ibagué, Armenia, Pereira, Manizales y Mocoa.

1998 Prestación de Servicio en Buses Aero Suite de Lujo. Por Res. No 03256 (Min. Transporte) se adjudica a COOTRANSHUILA la Licencia Internacional de Servicios de Pasajeros.

1999 Se nombra al Señor Salomón Serrato Suárez, como Gerente General de la Cooperativa.

2001 Por Res. No 8742 (Min. Transporte) se adjudica a COOTRANSHUILA Ltda, la licencia de Servicio Aero Suite Preferencial de Súper Lujo a Bogotá, Neiva, Cali, Pitalito, San Agustín y La Plata.

2002 COOTRANSHUILA Ltda, cumple 60 años en actividad transportadora cubriendo: Huila, Tolima, Caquetá, Cauca, Putumayo, Cundinamarca, Valle, Quindío, Risaralda y Caldas. (45 oficinas en los 10 Departamentos generando 218 empleos directos y 2.500 indirectos). Hacen parte de la empresa 420 asociados.

2003 A mediados de Mayo se inicia el proceso de certificación en la norma ISO 9001-2000 Gestión de la Calidad en la modalidad de Servicio Especial de Pasajeros.

2004 Se inicia el proceso de certificación en la norma BASC (Coalición Empresarial Anticontrabando) para la modalidad de Carga.

2005 El 28 de Enero es recibida la auditoria de BASC.El 09 de Febrero se crea la empresa INVERSIONES COOTRANSHUILA S. A. En donde Cootranshuila Ltda. Es propietaria del 36.33% y el resto de capital es adquirido por los asociados de la empresa. En Marzo se recibe el informe de BASC en donde nos otorgan la certificación como una empresa que realiza sus operaciones en forma segura y demostrando que se está contra de toda actividad ilícita. El 26 de Mayo se recibió la auditoria por parte del Icontec. Se recibió el informe de la Auditoria por parte del Icontec en donde nos confieren la Certificación en la ISO 9001-2000 Gestión de la Calidad en la modalidad de Servicio Especial de Pasajeros. El 19 de Agosto en una ceremonia muy sobria son entregadas las dos certificaciones tanto por el director de la regional Bogotá de BASC Dr. Edgar Orlando Martínez Mendoza como por el de ICONTEC Dr. Norman Pineda en el centro de convenciones José Eustacio Rivera de Neiva.

2006 En Febrero se inician las labores de construcción de la estación de servicio de INVERSIONES COOTRANSHUILA S.A. la cual se encuentra ubicada en el kilómetro 2 de la vía a Bogotá. Durante el mes de Noviembre (01) se inaugura oficialmente la estación de servicio de INVERSIONES COOTRANSHUILA S.A.

2007 En Mayo se obtiene la recertificación en la norma BASC. Se inicia en Agosto la construcción de los surtidores de gas vehicular. Octubre 02 se recibe la auditoria por parte del Icontec y somos nuevamente certificados en la ISO 9001-2000 por un año más. En Diciembre se inaugura la estación de gas vehicular y se da al servicio del público.

2008 En marzo 25 se inician los trabajos de remodelación del primer piso del área administrativa, el 27 se realizó la 74 asamblea general ordinaria informativa, en las instalaciones del club campestre en Neiva. En Junio 16 se trasladan a las nuevas instalaciones del primer piso. Julio 14 se inician los trabajos de remodelación del segundo piso, los cuales se terminaron el 04 de Noviembre, trasladándose el personal el 08 de Noviembre.

2009 Se inicia en enero la remodelación de la Estación de Servicio la cual fue terminada en mayo. En julio FENALCO exalto los méritos a Don Salomón Serrato Suárez y le hace merecedor del galardón como buen ciudadano.

2010 Lanzamiento de una moderna flota de buses súper lujo Preferencial VIP, con un equipamiento tecnológico, servicio a bordo, dos conductores, dos baños, música y películas seleccionadas, servicio de WiFi.

2011 Se realizó una remodelación total a la Sala VIP ubicada en el Terminal de Transportes de la ciudad de Bogotá. La empresa fue certificada en OSHAS 18001-2008, otorgada por el instituto de normas técnicas Incontec; esta norma enmarca salud ocupacional, seguridad industrial y HSE.

2012 En octubre fue adjudicado el contrato de prestación de servicio de transporte de personas y cosas con la Electrificadora del Huila por tres años, adquiriendo la empresa 35 camionetas Chevrolet Dimax y tres camionetas Captiva Chevrolet, todos últimos modelos, para cumplir con el contrato. Mediante convenio con seguros QBE la empresa empezó a ofrecer directamente en sus instalaciones la venta del seguro obligatorio SOAT.

2013 Se adquirió lote de terreno de 4.900 metros cuadrados, ubicados al frente del Terminal de Transporte de Neiva, para futuros proyectos de la empresa. Fue adjudicado de nuevo el contrato de servicio Especial de pasajeros con Ecopetrol por un término de tres años. El primero de octubre se inició el contrato con Emgesa Concesión el Quimbo del servicio especial empresarial de pasajeros por el término de tres años, inicialmente con diez buses de servicio especial. (Cootranshuila LTDA, s.f.)

1.3. JUSTIFICACIÓN

Esta área de interés es el estudio del clima organizacional y la importancia de generar buenos ambientes de trabajo en busca de la productividad laboral. No se trata de aplicar una metodología universal de diagnóstico de clima organizacional, ni generalizar sus resultados, sino de conocer cuáles son y cómo se comportan los diferentes factores del sistema organizacional que determinan un clima laboral particular.

El estudio del clima organizacional proporciona información sobre percepciones mediadas por valores, actitudes y creencias, y además de considerar lo tangible, también reconoce lo intangible que rodea todo comportamiento humano.

Dentro del medio empresarial “se asocian la productividad y calidad, o la insuficiencia en ellas, con la labor del trabajador” (Chiavenato A. 2000), pero estas características varían de una empresa a otra e incluso de una sección a otra dentro de la misma empresa, a pesar de que tienden a ser permanentes.

Por ende, esta investigación representa una oportunidad para conocer e intervenir aquellos factores que determina la motivación y el comportamiento laboral en la empresa Cootranshuila Ltda. Temas como el Talento Humano, es muy importante para un administrador de empresas pues se sabe que de su eficiente gestión dependen aspectos como la motivación, el sentido de pertenencia, el compromiso y muchos otros valores que van ligados a la

productividad en el trabajo, un administrador debe tener conocimiento sobre los puntos a evaluar, de tal manera que con los resultados sea posible tomar decisiones pertinentes a la mejora del clima de trabajo en pro de otros beneficios para la empresa y por eso se ha decidido implementar un instrumento como método de análisis para la intervención e implementación de estrategias que sirvan para futuro en nuestras organizaciones.

Para (Gibson & Colbs, 2001) medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización.

Por otra parte de acuerdo con (Martin & Colbs, 2000) el analizar y diagnosticar el clima de una organización posibilita dos aspectos:

1. Evaluar las fuentes de conflicto o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
2. Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico. Ello implicará que los administradores de la educación deberán reconocer estos cambios y actuar con proyectos que permitan mantener niveles adecuados en el desempeño de la organización.

Por esta razón, el instrumento IMCOC se convierte en un gran aporte al mejoramiento de la medición y el análisis de las percepciones que del ambiente de las organizaciones tienen sus miembros, lo cual brinda herramientas a los gerentes para mejorar el bienestar de sus empleados.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

- Implementar un sistema metodológico para conocer cómo está el clima organizacional en el área administrativa de la Empresa Cootranshuila Ltda, con el fin de mantener su nivel o mejorar sea el caso, según el Instrumento IMCOC.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar cuáles son los aspectos que influyen en el comportamiento de los empleados
- Establecer equipos de trabajo diferentes a los que se vienen dando para fomentar la integración de nuevas percepciones frente a las tareas diarias.
- Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los empleados para encontrar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- Proponer alternativas de solución para mejorar el clima organizacional o mantenerlo, según sea el caso, aplicando el IMCOC

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Los primeros antecedentes sobre lo que es hoy el concepto de clima organizacional surge con la teoría de las relaciones humanas propuesta por Elton Mayo en la década de los años 30, surgida como contraposición a la teoría clásica de la Administración y la necesidad de humanizar el trabajo. Si bien esta teoría y sus posteriores estudios no mencionaron concretamente la definición de clima organizacional, dentro de sus preceptos si se consideraron aspectos propios de esta definición, como son la influencia del medio ambiente laboral en

la productividad de los trabajadores y la implementación de incentivos para la mejora de la productividad laboral. (Mayo, 1933)

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe pueda tener con su equipo de trabajo, la relación entre el personal, la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denominará clima organizacional, en este sentido poder realizar un diagnóstico del clima organizacional en el área administrativa de la Empresa Cootranshuila LTDA, constituye un elemento importante para el cumplimiento de los direccionamientos y el desarrollo integral de la organización, ya que no solo permitirán conocer el ambiente laboral actual, sino también la propuesta para la implementación de programas que lleven al mejoramiento del clima organizacional en general, bajo el reconocimiento de la cultura y los principios fundamentales que se constituyen en los cimientos del sistema gerencial de la organización.

2.2. BASES TEÓRICAS

El concepto de clima organizacional es la calidad o suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento. (Litwin, 1971).

(Garcia & Dolan, 1997) Definen la cultura como "la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual"

La teoría de clima organizacional de Likert (Brunet, 1999) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

(Guedez, 1998) Dice, "el clima organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran

la organización."

Para Chiavenato, (1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Así mismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

(Brow & Moberg, 1990) Manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta. Según (Richard, 1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

(Serna, 1997) Señala "La cultura... es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa".

Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

(Gairin, 1996) Argumenta que las relaciones que existen entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen juegan un papel

importante en la configuración de la percepción del clima que se genere en el colectivo.

(Dressler, 1979) Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En este mismo orden de ideas, los autores Morales y Tirapé (2013), comparten la idea de que el clima organizacional envuelve las percepciones individuales respecto de los atributos del ambiente de trabajo y que es la percepción agregada de la forma en que los individuos perciben la organización, lo que genera el clima organizacional.

(Likert, 1986) menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que se tiene de esta, pero lo que en realidad cuenta es la forma en que ve las cosas, y no la realidad objetiva ya que cada persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Si bien se ha citado que el clima organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar, como lo expresa (Amstrong, 1991) "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar...".

CAPITULO III METODOLOGÍA

Una vez revisados los pertinentes instrumentos de medición del clima organizacional, se propone la adaptación de la herramienta IMCOC, tomando en cuenta que esta ha sido validada en más de 80 empresas Colombianas y su

actualización ha sido permanente desde 1980 cuando fue diseñada.

“El IMCOC es un instrumento diseñado y validado en el medio empresarial colombiano y en dos ocasiones se ha adaptado y extendido a empresas de otros países. A lo largo de 25 años ha sido utilizado como referencia por consultores, estudiantes y empresas en la medición de clima organizacional, confirmando su validez y el alto nivel de confiabilidad en la información que suministra para la toma de decisiones de la alta gerencia que se orientan a la satisfacción eficiencia de las personas de la organización. Ha sido aplicado en empresas colombianas de todos los sectores y tamaños de la economía con fines académicos y de consultoría, lo que en todos los casos ha permitido medir el clima en los diferentes niveles y/o departamentos, respecto de cada una de las variables, identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del clima de la organización con excelentes resultados en la gestión y el desempeño de las personas. Los objetivos del IMCOC son 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; detectar los aspectos fuertes y débiles del clima organizacional para, de esta forma y con su análisis, proponer los ajustes necesarios en programas de acción que puedan ser ejecutados por las directivas de la empresa.” (Alvarez, 2006)

Para nuestro caso se va a llevar en 2 partes de la siguiente manera:

3.1. IMPLEMENTACIÓN INICIAL

Se dio a conocer el instrumento para medir el clima organizacional en Colombia IMCOC en todas las áreas de la empresa Cootranshuila Ltda, donde se propuso un mecanismo cómodo para trabajarlo y generar buenas expectativas en los empleados, por medio de sensibilizaciones y preparación; en este período se inició la etapa de intervención donde por áreas se socializó la propuesta de medición de clima organizacional, donde se establecieron los objetivos

pretendidos, la importancia del mismo y el tipo de instrumento a utilizar, ubicando igualmente la agenda o calendario específico para la aplicación del mismo de manera individual y posteriormente grupal.

3.2. IMPLEMENTACIÓN FINAL

Después de analizar los resultados arrojados en la primera aplicación lograda a través de la encuesta la cual fue desarrollada por una herramienta de Google llamada Google Forms y se pudo realizar el análisis de la información e interpretación de los resultados, donde realizamos una retroalimentación, y una vez obtenido los resultados se planteó una nueva agenda de trabajo para socializar los resultados obtenidos de manera que se vuelva a implementar el instrumento para obtener resultados definitivos.

VARIABLES A UTILIZAR

FACTOR A EVALUAR	DEFINICIÓN OPERATIVA
Aprecio por las ideas e iniciativas del empleado	Las ideas y sugerencias de los empleados son tenidas en cuenta en la organización
Relaciones con los jefes	Mantengo buena relación con mi jefe
	Mi jefe nos trata a todos con respeto
	Mi jefe motiva constantemente a todos los miembros del grupo
Relaciones con el equipo de trabajo	Hay buena atmósfera de trabajo con mis compañeros de equipo
	El respeto es el valor más importante entre los miembros de mi equipo
	Recibo apoyo y colaboración de los miembros de mi equipo
Relaciones entre compañeros y jefes	percibo un excelente ambiente de confianza entre mis compañeros y superiores

Motivación hacia los resultados y los cambios	La empresa nos mantiene a todos informados de los cambios
	Mi jefe deja claro cuáles son las metas a lograr y nos motiva para ello
Riesgos y bienestar	Mi jefe está consciente de los riesgos que tenemos en el área
	Estoy dotado de todos los elementos de protección necesario para hacer bien mi trabajo
	La empresa cuenta con un plan de bienestar que nos beneficia a todos
Justicia en el trabajo	Creo que los beneficios que recibo por mi labor son beneficiosos y justos
	En esta organización se aplican políticas laborales justas para los empleados
	La forma como se manejan las decisiones laborales que se refieren a los empleados es honesta y justa
	Los ascensos en la empresa dependen más de los méritos de sus trabajadores que de las influencias que ellos tengan
Supervisión y corrección	La supervisión que recibimos es adecuada, ni poca, ni demasiada
	Los jefes explican de buena manera a sus subalternos lo que hay que corregir
Trabajo en equipo	Nuestro equipo de trabajo tiene un espacio para planear y ejecutar sus propias labores
	Se utilizan procesos de autoevaluación individual y grupal en nuestro equipo de trabajo.
Remuneración	El salario que recibimos están acordes con lo que ofrece el mercado
	Recibo más o menos la misma remuneración como las otras personas en puestos parecidos

Sentido de pertenencia	Existe, entre los colaboradores un alto sentido de pertenencia para con la organización
	Tengo un inmenso cariño y respeto por esta organización
	Dentro de la empresa me siento importante y valioso como persona
Reconocimiento por la labor	Los jefes reconocen verbal y públicamente cuando sus subalternos cumplen sus metas y tareas
	Recibo felicitaciones de mi jefe cuando hago algo bien hecho
Concentración y participación	Yo sé lo que la empresa espera de mí y de mi trabajo
	Participo con voz y voto en las decisiones que toman mis jefes acerca de mi trabajo
Liderazgo	Los superiores de esta organización manejan con justicia la autoridad y poder que tienen
	Los jefes organizan y coordinan las labores de los subalternos de manera eficiente
Comunicación	La empresa mantiene comunicado a sus empleados sobre los cambios y novedades que afectan a la organización
	La empresa cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad en nuestro trabajo
Satisfacción por los recursos	La empresa da suficiente inducción y entrenamiento para desempeñar correctamente el trabajo
Estructura y reglas	La cadena de mando y los conductos regulares son claros y respetados
	Cada persona en la organización conoce sus derechos y deberes

Tabla 1 Variables de selección

CAPITULO IV RESULTADOS

Resultado inicial: Para obtener este resultado se implementó como primera medida el instrumento para la medición del clima organizacional en Colombia donde evaluamos variables como satisfacción, liderazgo, motivación, entre otras y arrojó los siguientes resultados:

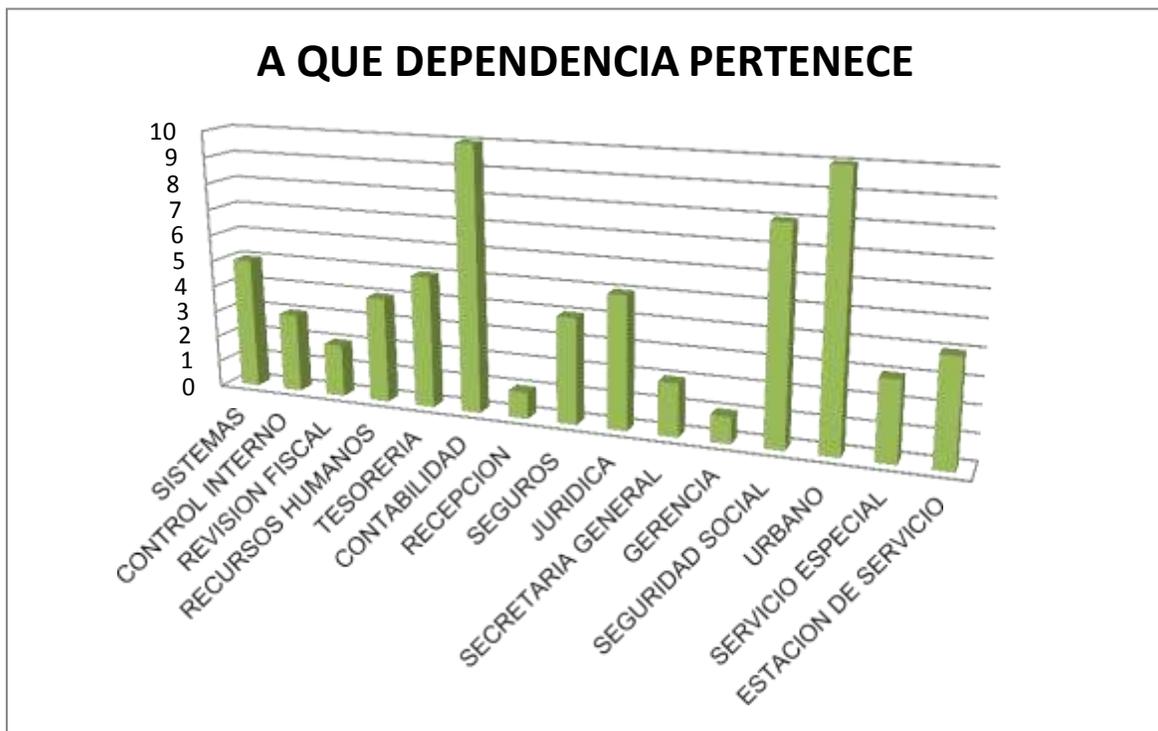


Ilustración 1 Área de trabajo

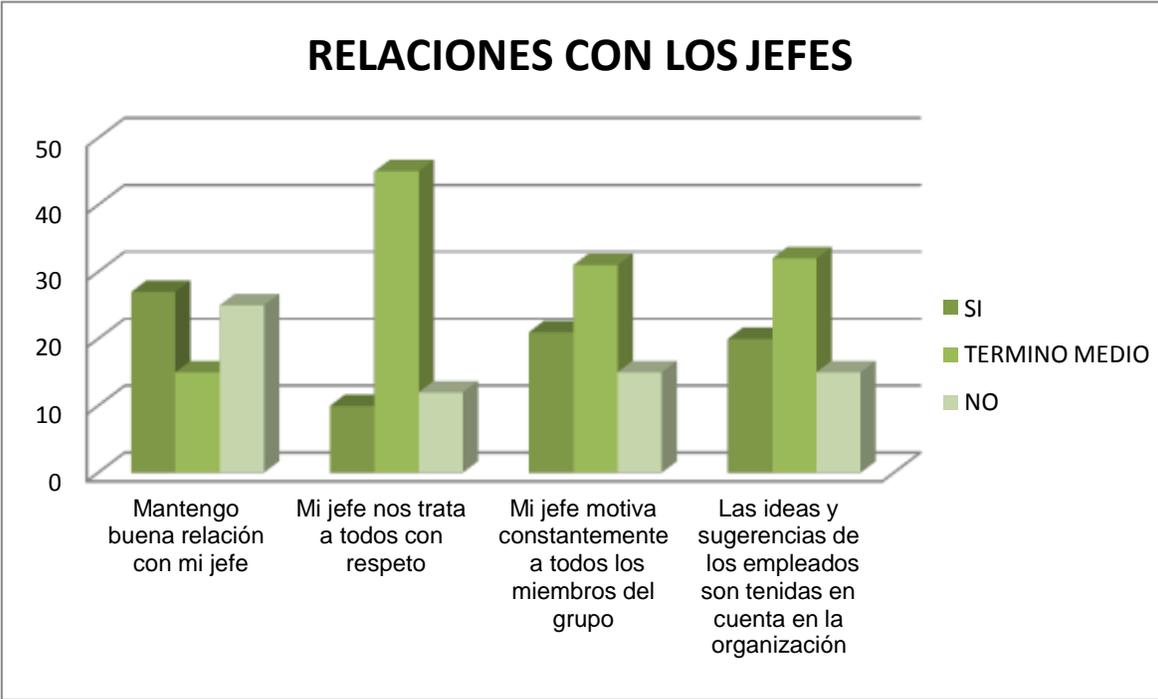


Ilustración 2 relaciones con los jefes

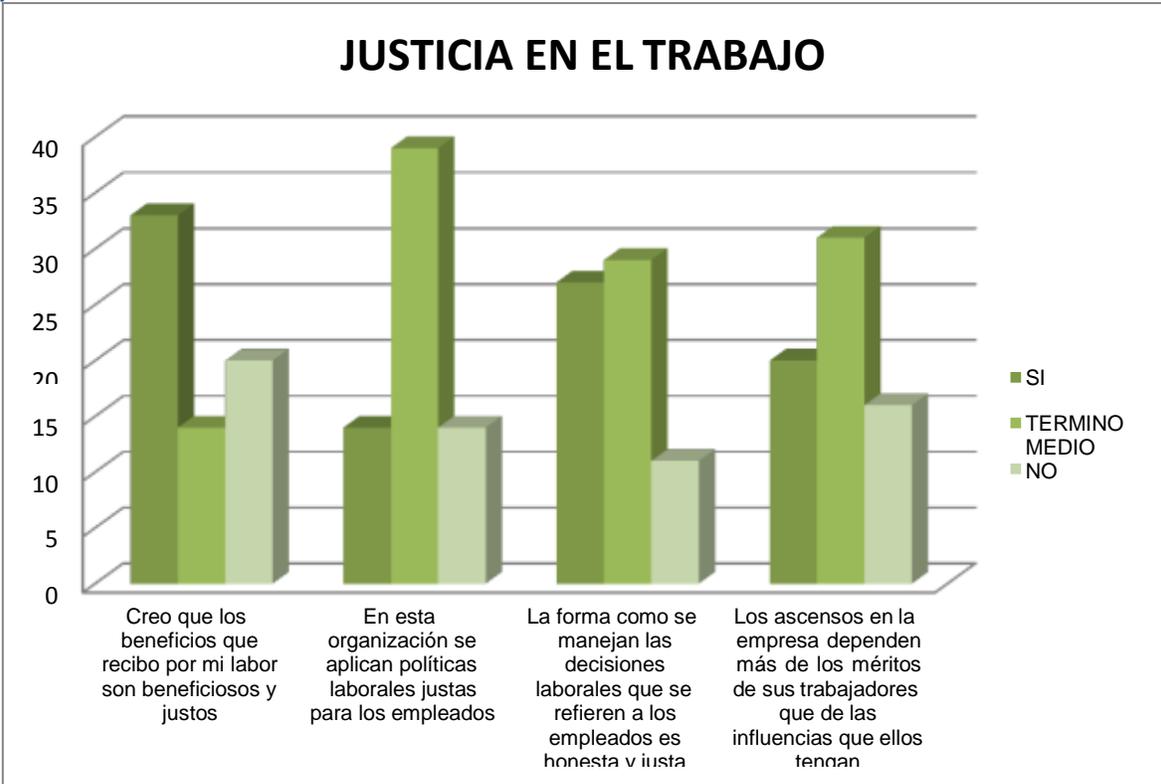


Ilustración 3 Justicia en el trabajo

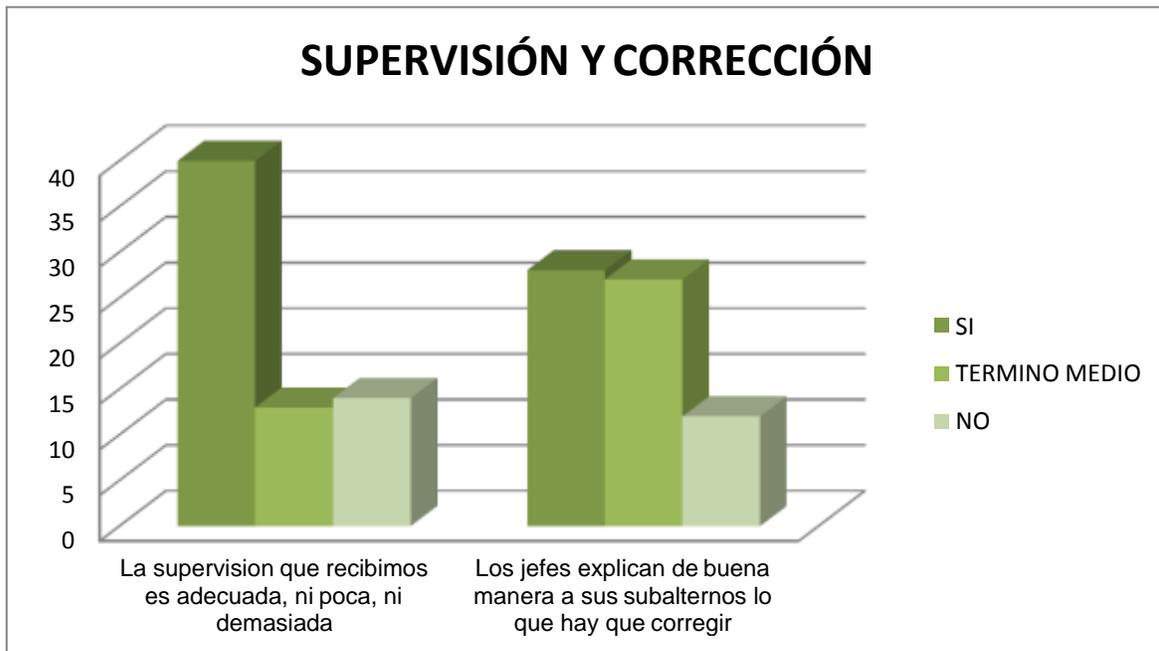


Ilustración 4 Supervisión y corrección

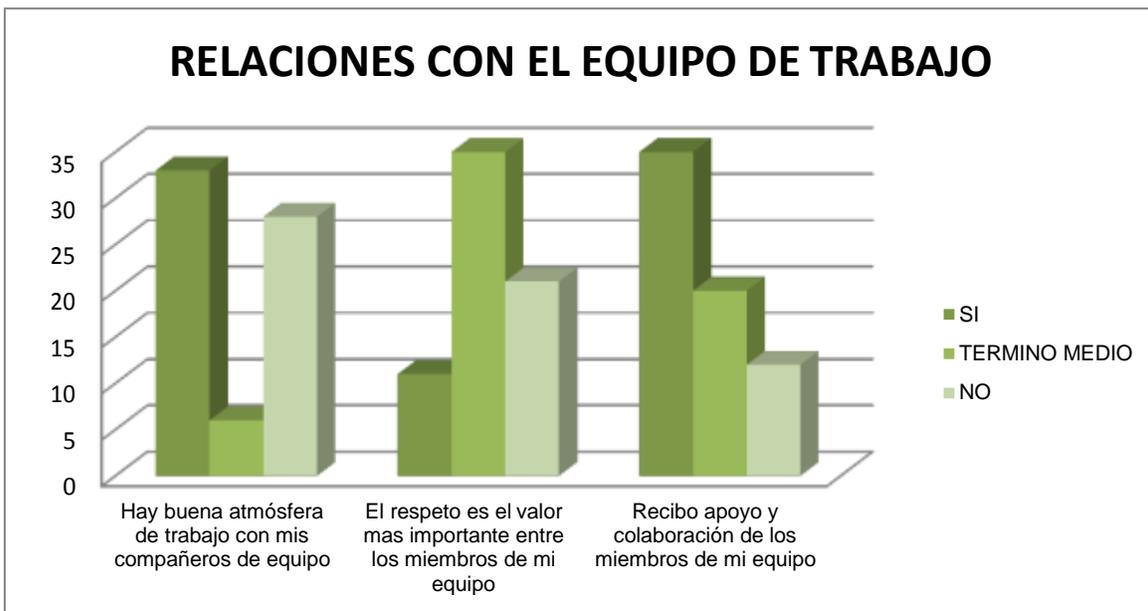


Ilustración 5 Relaciones con el equipo de trabajo

RELACIONES ENTRE JEFES Y COMPAÑEROS

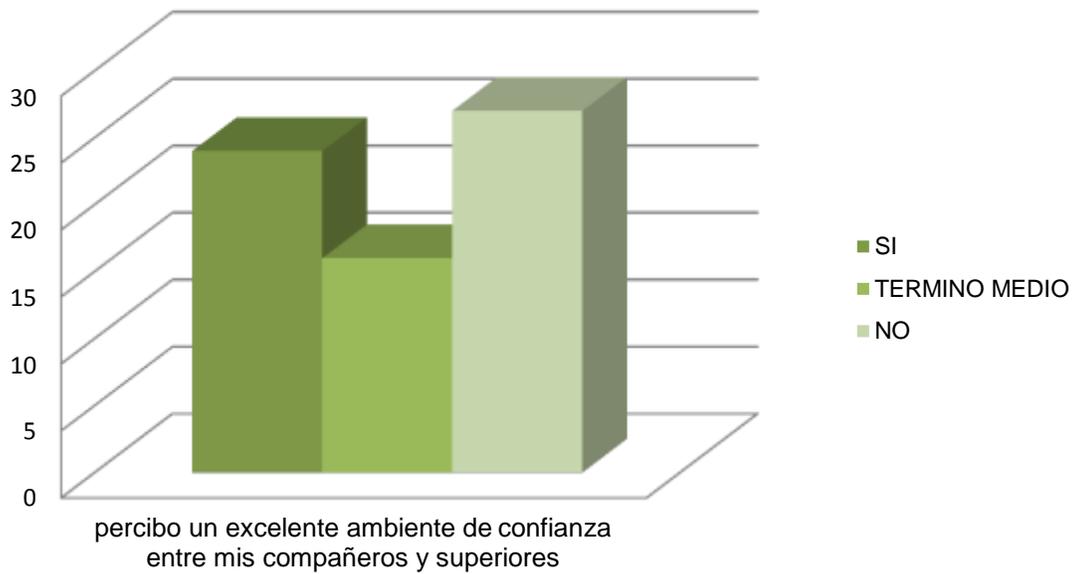


Ilustración 6 Relaciones entre jefes y compañeros

MOTIVACIÓN

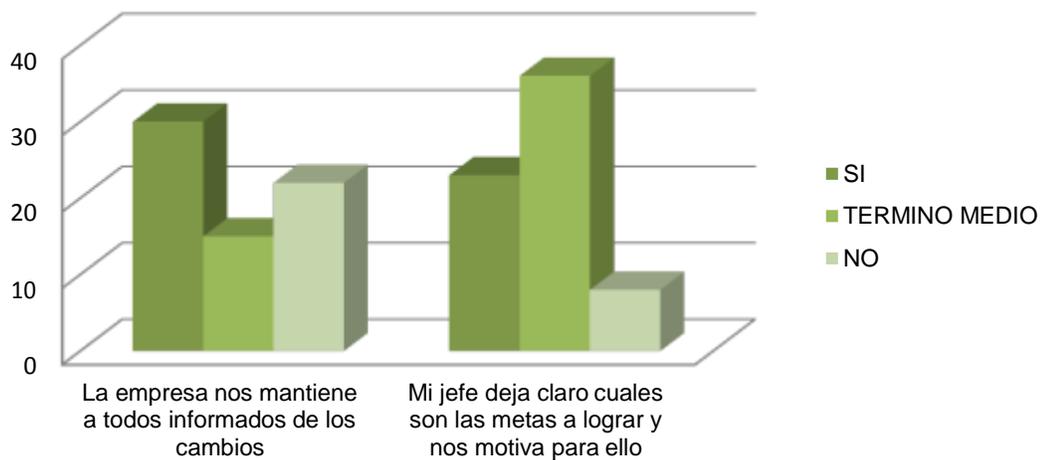


Ilustración 7 Motivación

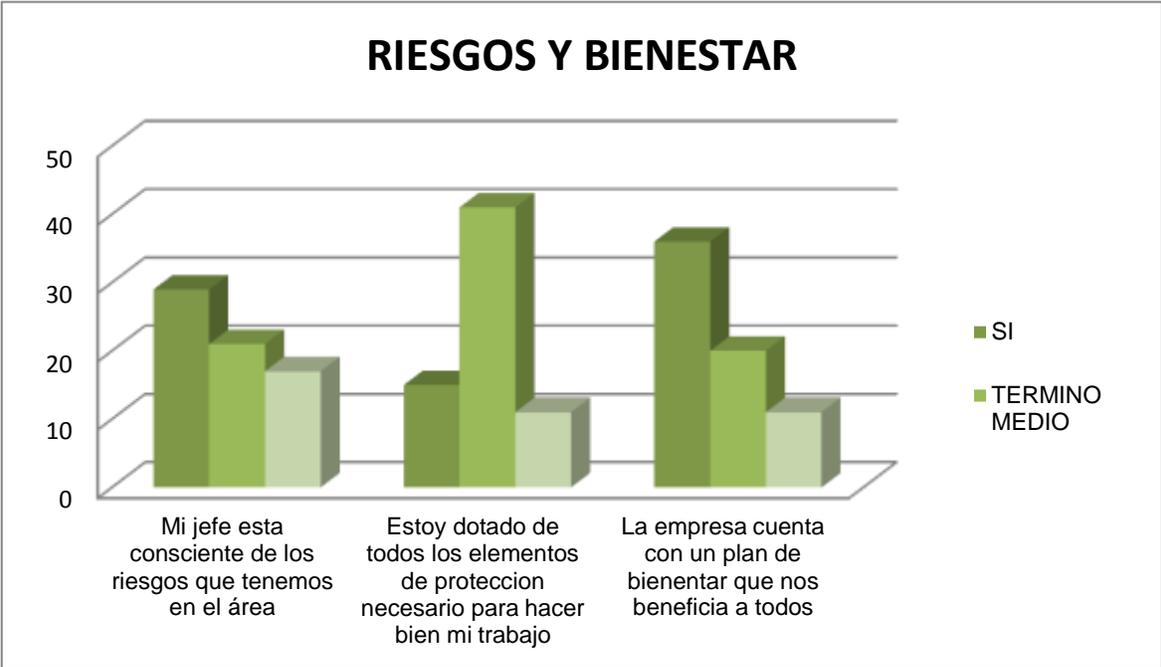


Ilustración 8 Riesgos y bienestar

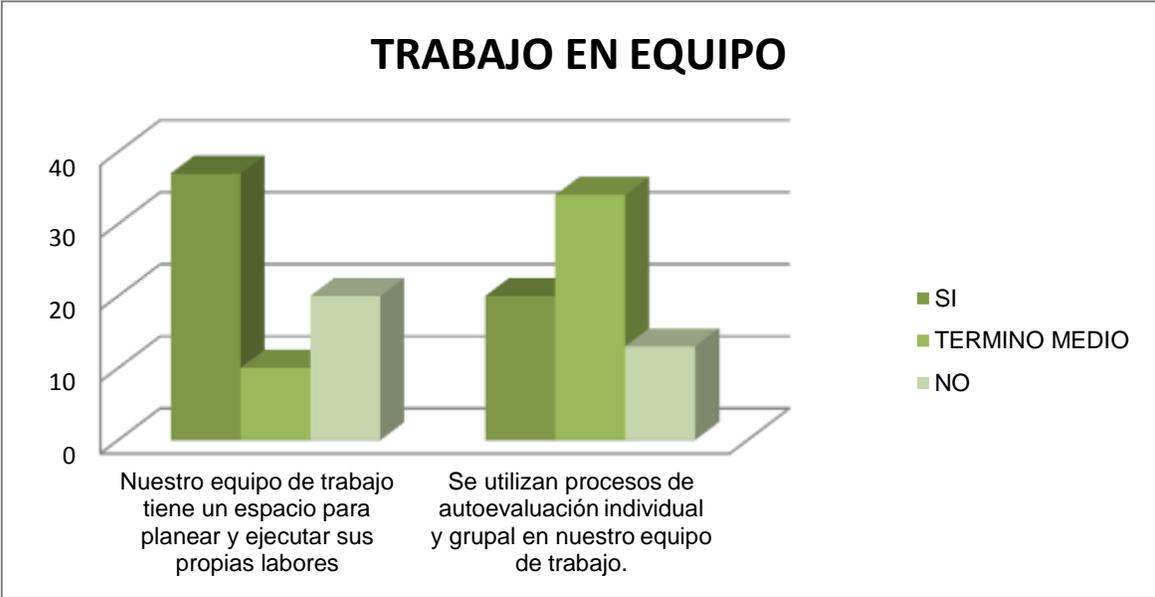


Ilustración 9 Trabajo en equipo

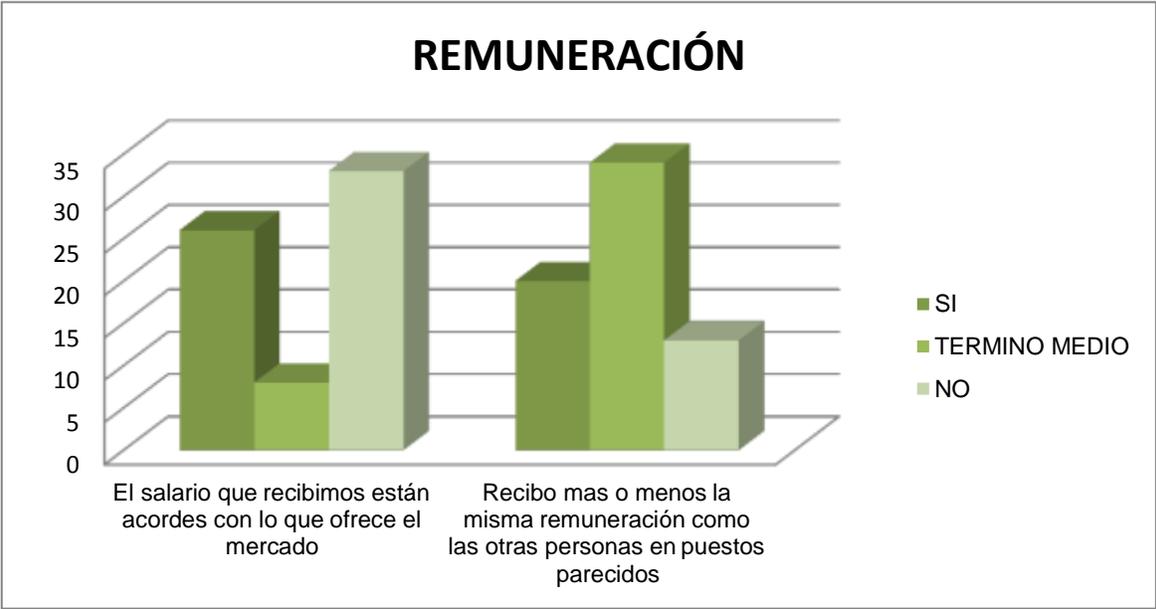


Ilustración 10 Remuneración

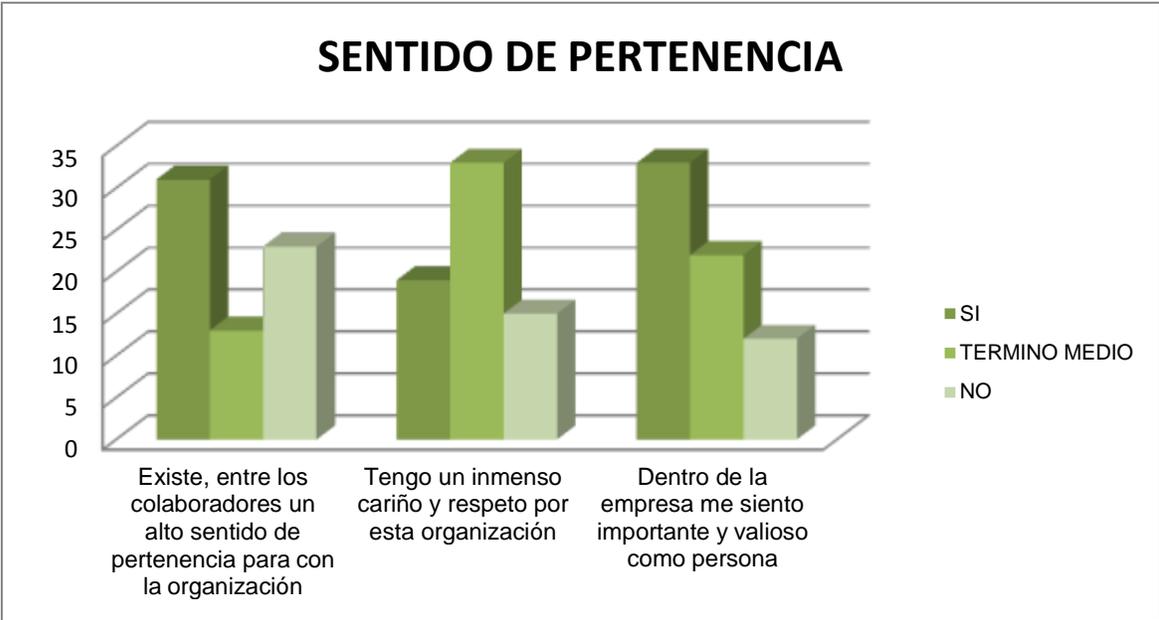


Ilustración 11 Sentido de pertenencia

RECONOCIMIENTO POR LA LABOR

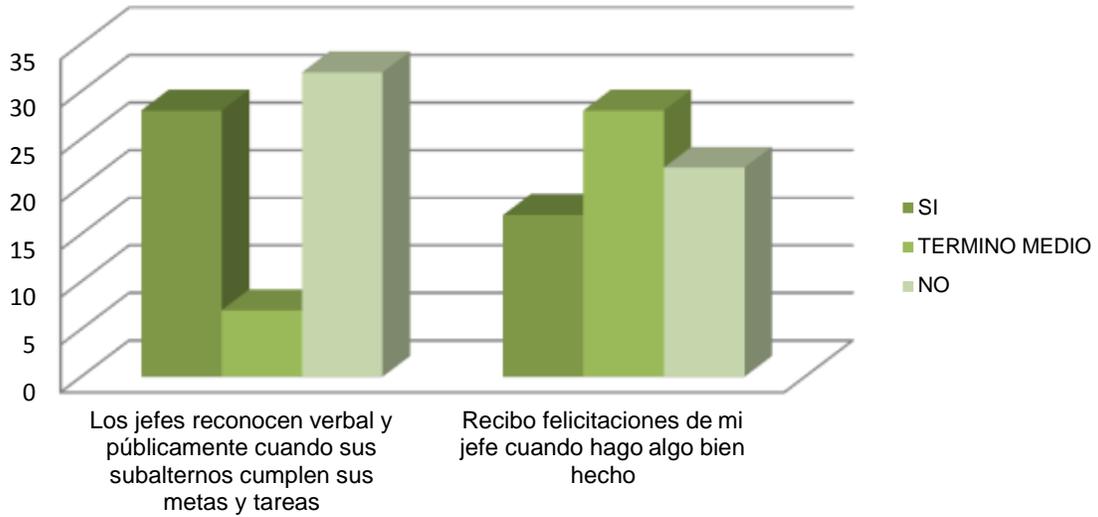


Ilustración 12 Reconocimiento por la labor

CONCENTRACIÓN Y PARTICIPACIÓN

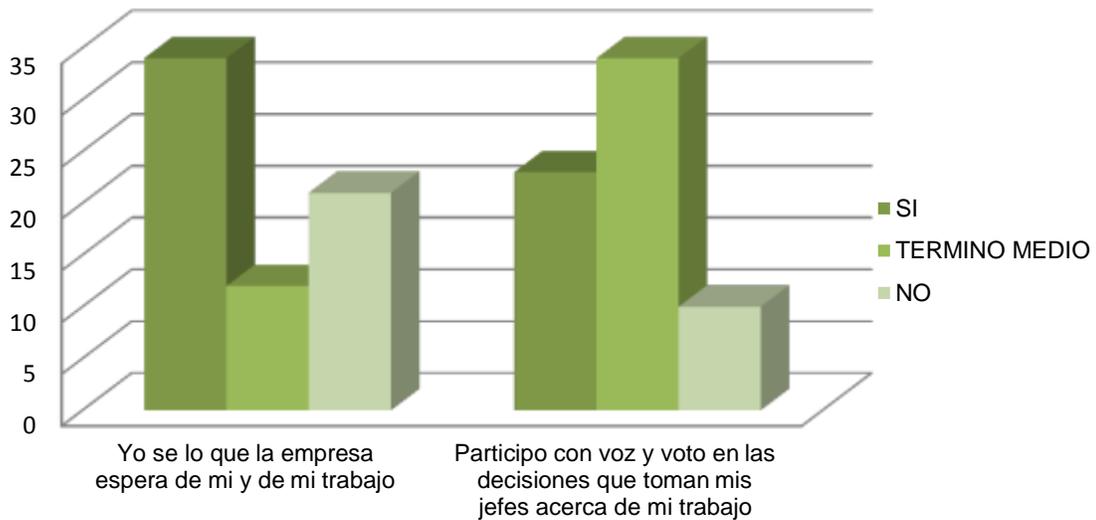


Ilustración 13 Concentración y participación

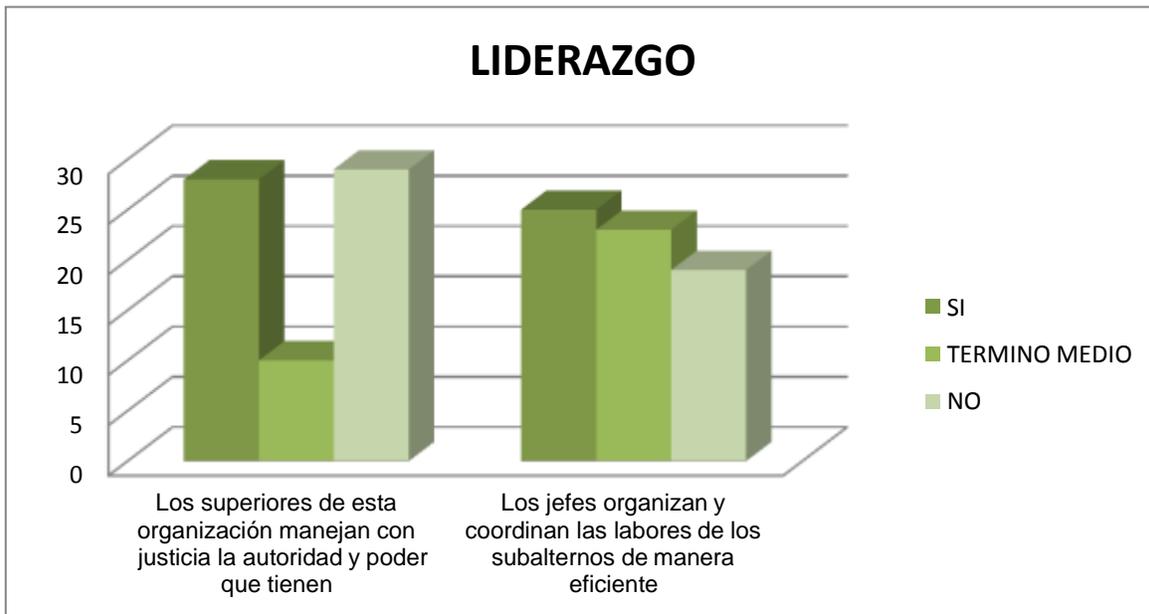


Ilustración 14 Liderazgo



Ilustración 15 Comunicación

SATISFACCIÓN POR LOS RECURSOS

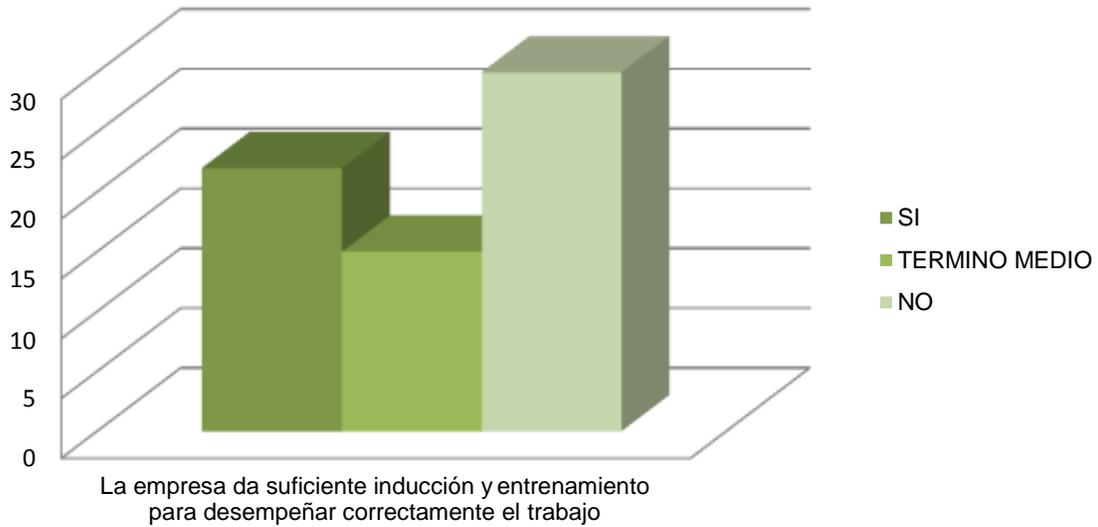


Ilustración 16 Satisfacción por los recursos

ESTRUCTURA Y REGLAS

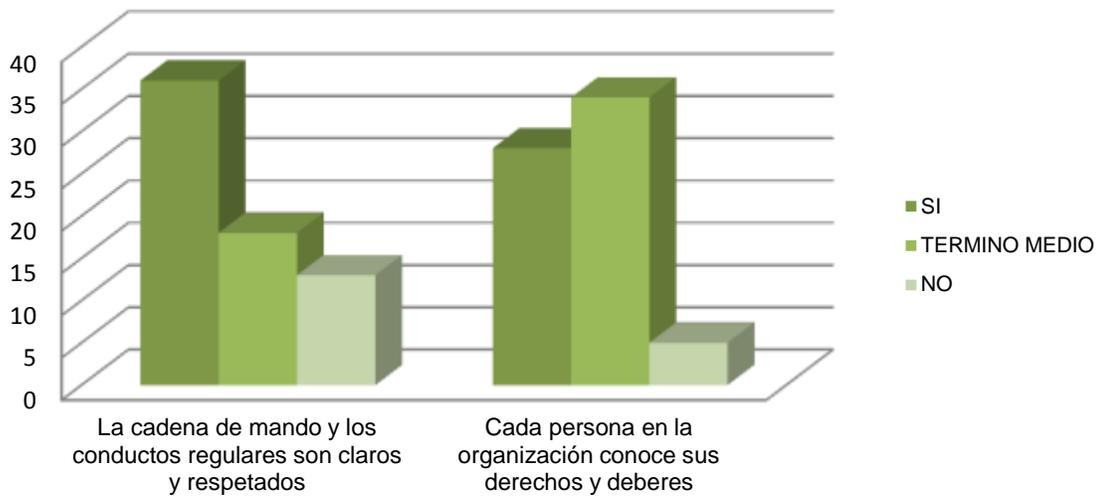


Ilustración 17 Estructura y reglas

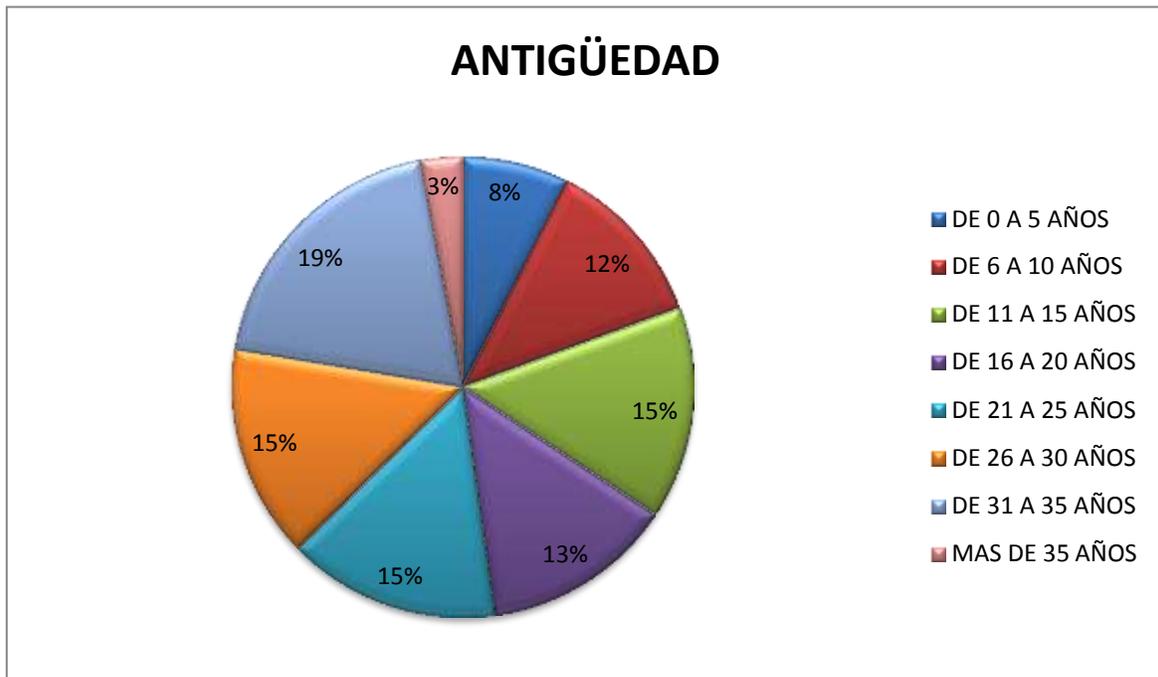


Ilustración 18 Antigüedad

4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.2. ASPECTOS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS EMPLEADOS

- Los empleados de esta organización son personas mayores de 36 años, que llevan más de 10 años ejerciendo labores en su puesto de trabajo.
- Desde un inicio los empleados no se sintieron debidamente bienvenidos por los demás compañeros de trabajo, lo que hace que se genere un tipo de discordias o desacuerdos entre ellos mismos, se puede evidenciar que muchos no tienen la colaboración de los otros departamentos, por ende también dicen que no saben que le aportan a la organización en cuanto a la labor que desempeñan, lo que da a entender que no tienen mucho sentido de pertenencia con la empresa.
- En cuanto a la comunicación es importante recalcar que la empresa

desde sus altos mandos se preocupa por mantener informados a los empleados de lo que está pasando en cuanto a cambios de puestos de trabajo que puedan afectar a la organización, aunque hay que manejar un poco más los canales de comunicación se hace lo posible para que todos los empleados queden informados de todo tipo de cambios.

- En las Relaciones interpersonales, la gran mayoría manifiestan tener buenas relaciones interpersonales, no obstante se necesita reforzar dicho tema, ya que se nota apatía en el momento de participar en actividades recreativas, deportivas y culturales y en las propuestas recalcan trabajar más el trabajo en equipo, evitar los rumores.
- Las condiciones de trabajo son aptas en cuanto al ruido, espacio e iluminación, a sabiendas que la oficina principal está al lado de la estación de servicio donde llegan vehículos de las diferentes modalidades de la empresa a hacer los respectivos tanqueos de combustible, esto debería hacerse saber en las diferentes reuniones que se hacen, pero según los encuestados muy pocas veces evalúan las condiciones y los desempeños que se pueden ver afectados por estos causantes.
- El trabajo en equipo se ve afectado desde la dirección general pues no está alentando lo suficiente a los empleados a trabajar en equipo para así mismo alcanzar las metas que se proponen con el pasar de los días, aunque los jefes de área si lo hacen y escuchan la opiniones de sus subalternos y muy pocos tienen la ayuda de sus compañeros para realizar las diferentes actividades.
- Varios de sus empleados dicen que los valores de la empresa reflejan el estilo de trabajo de la misma por ende a pesar de todo se sienten bien y dicen que lo importante es que tienen empleo y eso es lo que más les importa.

Igualmente se logra identificar que los empleados de la organización tienen percepciones diferentes frente a como se deben comportar, pues muchos de ellos

no notan el sentido de pertenencia para con la organización, esto conlleva a notar un desinterés frente a las tareas realizadas y en muchos casos con los compañeros de área. Por otro lado el comportamiento que se tiene con los jefes de área no es el adecuado, se siente que es un trato un tanto inequitativo entre uno y otro empleado, es por ello que se refleja en el resultado final de las tareas realizadas por cada uno de los empleados.

Sin embargo cabe resaltar que en algunas áreas de la organización se visualizaron comportamientos altamente positivos, donde se percibe un ambiente laboral bueno, se nota el interés que se tiene al hacer parte de la organización.

4.3. CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

El área de confort en el ser humano es muy común, y esta organización no se queda atrás, pues cada uno de los empleados acostumbrados a trabajar con los mismos compañeros durante mucho tiempo, ingresan en una zona de confort que hace que las tareas diarias se vuelvan mecánicas y es por eso que se tomó la decisión de cambiar un poco el mecanismo de integración que se estaba llevando.

Haciendo referencia al clima organizacional, la empresa ha buscado integrar área por área, pero en nuestro caso se realizó un sorteo entre todos los empleados para organizar grupos de integración, el cual se obtuvo que muchos no comparten ideas y mecanismos de solución de problemas, es aquí donde se toman decisiones por parte de la organización para que el clima organizacional no sea beneficioso en algunas áreas específicas, sino que toda la empresa cuente con el mismo clima organizacional y que todos los empleados conozcan las virtudes de cada uno de los integrantes que la conforman.

En cada una de las actividades que se realizó se pudo notar que las diferentes áreas de trabajo deben mejorar la confianza que tienen entre los integrantes, ya que es indispensable confiar actividades específicas que se realizan en la organización.

4.4. ESTADO DE SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Muchos de los empleados no están satisfechos con el rango salarial que tiene la organización, pues perciben inequidad entre como se está manejando el tema de salarios, y es un ente fundamental frente al ausentismo laboral, pues muchos no sienten la suficiente motivación económica y es por ello que no llegan a tiempo y en muchos casos no llegan a sus puestos de trabajo.

Otro tema de mucha importancia es la inducción que se les hace a los empleados a la hora de ingresar a la organización, pues a la mayoría de ellos no se les hizo la suficiente inducción y por ende no notaron el interés y el valor que tiene el puesto de trabajo.

En cuanto a la comunicación que se maneja en la organización, también notaron el bajo nivel de satisfacción con el que se cuenta, los canales que posee la empresa para mejorar este tema tan importante en todo tipo de organizaciones es muy débil y se puede notar que no se comunican la toma de decisiones y los cambios a su debido tiempo.

La participación que tienen los empleados en la toma de decisiones es baja ya que la mayoría de las decisiones las toman en la alta gerencia, los empleados perciben y expresan que se debe contar con la participación de ellos a la hora de tomar medidas que influyan en sus áreas de trabajo.

4.5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Una de las soluciones que se propone tener en cuenta para mejorar el rendimiento de los empleados de la organización es comparar la tabla salarial que se tiene en el momento y frente a esto tener en cuenta los cargos y los perfiles ocupacionales que se tienen.

Se puede evidenciar que hay sobre carga laboral en algunas áreas y en otras la carga laboral es muy baja y se percibe que no está equitativa la rotación de tareas

en estas áreas, para esto la recomendación que se hace es que se verifique cuidadosamente el rol que cada uno de los integrantes tiene en el área y donde falte apoyo generar medidas contundentes que sean beneficiosas para toda la organización.

Mantener buenas relaciones interpersonales entre los empleados de la organización para que el clima organizacional fluya de manera positiva.

Después de haber pasado por la primera aplicación del sistema se realizó la segunda prueba en donde se obtienen unos resultados totalmente diferentes y favorables, desde el inicio de las actividades se nota el cambio de actitudes de los empleados, la disposición al cambio, pues los resultados de la primera prueba fueron divulgados por cada una de las oficinas, dando a conocer los puntos más débiles y en los cuales se debe mejorar a futuro.

Se realizó en conjunto con el departamento de Recursos Humanos una serie de sensibilizaciones en la cual se habló de que tan importante es el clima laboral en una empresa de este sector, el trabajo en equipo que se debe ver reflejado en la atención a los clientes en este caso socios, las actividades que se deben tener en cuenta para que los empleados sientan la motivación suficiente para que día a día la empresa crezca a nivel económico.

En esta aplicación final se percibe el liderazgo en general de una manera positiva, no obstante, se encuentran algunas debilidades en cuanto a que no siempre se hace reconocimiento del esfuerzo y trabajo adicional, así como también, se percibe que el jefe algunas veces no hace exigencias razonables en el trabajo; causando un leve grado de inconformidad .

4.6. ANTES VS DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL IMCOC EN LA EMPRESA COOTRANSHUILA LTDA.

ANTES	DESPUÉS
Poca colaboración entre áreas y/o departamentos	Más apoyo entre compañeros
Egoísmo frente al conocimiento implementado en el área de trabajo	Dieron a conocer las habilidades que cada colaborador tenía y compartieron los conocimientos a todos
Tensión entre compañeros de trabajo	Se mejoró notablemente el estrés de los empleados
Disminución de la productividad de algunos empleados	El rendimiento de los empleados comenzó a subir y se vio reflejado en la atención al cliente
Problemas en la comunicación	Se trabajó en muchos aspectos la comunicación y confianza para mejorar la comunicación entre jefes y subalternos dando resultados positivos
Desorden en la realización de tareas encomendadas	Se organizaron cronogramas de trabajo dentro de cada área para que hubiera orden en cuanto a las tareas que le corresponde a cada empleado, coordinado con los jefes de cada área
Falta de iniciativa por parte de empleados y jefes	Nuevas ideas de los jefes y subalternos para que las relaciones interpersonales mejoren

Desmotivación	En cada capacitación se ejercitó la motivación y el amor a la cooperativa para que cada empleado se sintiera parte de corazón de la empresa, pues es allí donde pasan la mayor parte del tiempo y con ello se redujeron las ausencias laborales.
Sobre carga laboral	A los jefes de área se incitó a que no sobrecargarán de trabajo a sus subalternos, pues se estaba notando que no había productividad por parte de algunos, entonces se implementó el agendamiento de tareas diarias y el cumplimiento de metas.

Tabla 2 Antes y después de la implementación del IMCOC

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

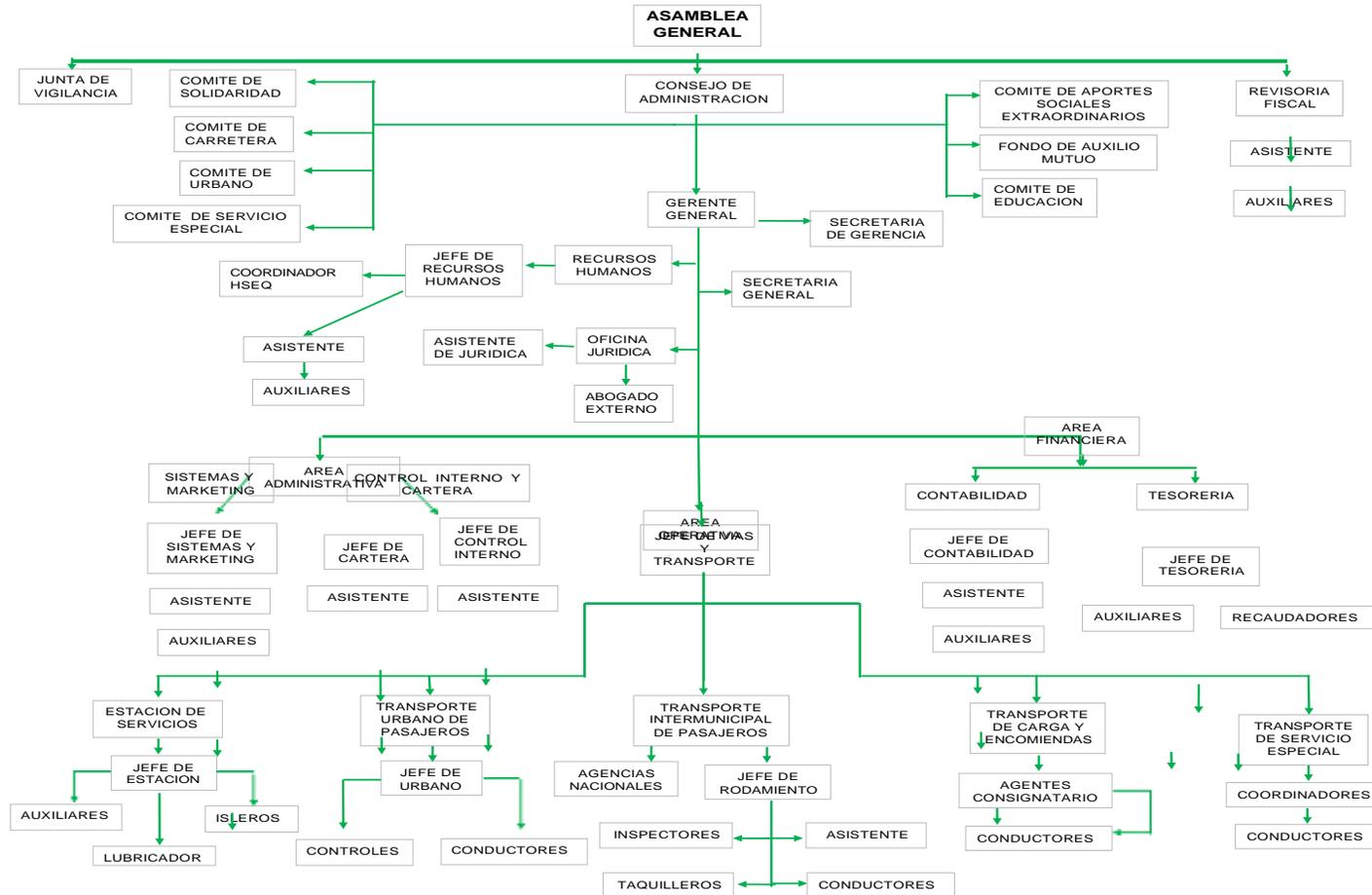
- La propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Empresa Cootranshuila Ltda. Presentado, evidencia la necesidad del fortalecimiento del proceso de gestión del talento humano y el aseguramiento de la calidad.
- Es de notar que siendo una empresa tan grande, se percibe la existencia de microclimas en cada dependencia, esto valida la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo pues su interés primordial fue estudiar, en el trabajador, los efectos psicológicos que podían producir las condiciones físicas del trabajo en relación con la producción.
- Los procedimientos de tomas de decisiones que se realizan en esta organización son en su mayoría influenciados por terceros donde se nota que es para beneficio propio y no, para el beneficio de la empresa como tal.
- La calidad de vida laboral de una empresa es el entorno, el ambiente, el aire que se respira en ella. Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas consecuentes que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, es un ambiente de mayor confianza y respeto.
- Se concluye finalmente desde la pregunta de investigación y los objetivos establecidos que el compromiso de cambio nace desde el nivel gerencial.

5.2. RECOMENDACIONES

- Continuar haciendo investigación que permita mejorar cada vez más los distintos procesos de la institución.
- Se deben involucrar a las familias de los funcionarios en diferentes programas de capacitación y bienestar, convirtiéndose en un incentivo que genera mayor sentido de pertenencia con la institución.
- Se puede mejorar el clima a través del “desarrollo organizacional”, mejorando los procesos de gestión de recursos humanos, identificar los canales de comunicación; a través del desarrollo personal mediante formación específica como es el caso de las “reuniones eficaces” a los directivos y la de “escucha activa” a los empleados.
- Las personas son la base de cualquier organización y ésta se conforma como un proyecto social que reúne varios recursos para alcanzar determinados objetivos, los recursos son medios que las instituciones poseen para realizar sus tareas, son los insumos necesarios para elaborar el producto final o el servicio prestado por la organización.

6. ANEXOS

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Cronograma de actividades

ETAPA	ACTIVIDAD	Semanas														
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3
1	REUNION CON LA ALTA GERENCIA	■														
	IMPLEMENTACION DE INSTRUMENTO IMCOC		■													
	ANALISIS DE RESULTADOS			■												
	SOCIALIZACION DE RESULTADOS				■											
2	REUNION CON MANDOS MEDIOS					■	■									
	IMPLEMENTACION DE INSTRUMENTO IMCOC							■	■							
	ANALISIS DE RESULTADOS									■	■					
	SOCIALIZACION DE RESULTADOS											■	■			
3	ENTREGA DE RESULTADOS GENERALES													■	■	

Tabla 3 Cronograma de actividades

ACTIVIDADES DE INTEGRACIÓN



Actividad: trabajo en equipo Fuente: propia



Actividad: trabajo en equipo Fuente propia

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un metodo de analsisi para su intervenci3n*. Bogota: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Amstrong, M. (1991). *Gerencia de Recursos Humanos* . Fondo Editorial Legis.
- Brow, W., & Moberg, D. (1990). *Teoria de la Organizacion y la Administraci3n: Enfoque integral*. Mexico : Editorial Limusa.
- Brunet. (1999). *El Clima de trabajo en la Organizaciones, Definiciones Diagnostico y consecuencias* . Mexico : Editorial Trillas .
- Chiavenato, A. (2000). *Administracion de Recursos Humanos*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones* . Mexico: McGraw.
- Chiaventato, I. (2009). *Gestion del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.
- Cootranshuila. (2015). Recuperado el 2015, de <http://www.cootranshuila.com/index.php/empresa/historia1>
- Cootranshuila LTDA. (s.f.). Obtenido de <http://www.cootranshuila.com/index.php/empresa/historia1>
- Dressler, G. (1979). *Organizaci3n y Administraci3n, enfoque siuacional* . Mexico : Prentice Hall.
- Gairin, J. (1996). *La organizacion Escolar: contexto y texto de actualizaci3n*. Espa1a: La Muralla.
- Garcia , S., & Dolan, S. (1997). *La direccion por valores*. Espa1a: Mc Graw.
- Gibson, J., & Colbs. (2001). *Las Organizaciones, comportamientos, estructuras y procesos*. Mexico: Mc. Graw. Hill. .
- Gonzalez Martinez, C. J. (2012). *Medicion del clima laboral en la Universidad Surcolombiana*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Guedez, V. (1998). *Gerencia, Cultura y Educaci3n* . Caracas: tropycos.
- Jaques, E. (1976). *Teoria de la Organizacion Requerida*. Tavistock .

- Likert, R. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. México: Trillás.
- Litwin, G. H. (1971). *Clima y motivacion, un experimental estudio*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Martin, M., & Colbs. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. España: Publicaciones universidad de Alcalá.
- Mayo, E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York : Mater and Selection .
- Mendez, C. E. (2006). *Clima Organizacional en Colombia, el IMOC un centro de analiis para su intervencion*. Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Richard, H. (1996). *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Serna, H. (1997). *Gerencia Estrategica*. Colombia: 3R editores LTD Universidad Pedagogica Experimental.

Encuesta de Satisfacción Laboral

Ayúdenos a mejorar!

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de satisfacción general de nuestros empleados con la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

A que dependencia Pertenece



- Sistemas
- Control Interno
- Revisoria Fiscal
- Recursos Humanos
- Tesoreria
- Contabilidad
- Recepción
- Seguros
- Juridica
- Secretaría General
- Gerencia
- Seguridad Social
- Urbano
- Servicio Especial
- Estación de Servicio
- Otra:

Encuesta de Satisfacción Laboral

Cuestionario

Responda cada una de las preguntas que vienen a continuación según su percepción de la Empresa

RELACIONES CON LOS JEFES

	SI	TERMINO MEDIO	NO
Mantengo buena relación con mi jefe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe nos trata a todos con respeto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe motiva constantemente a todos los miembros del grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las ideas y sugerencias de los empleados son tenidas en cuenta en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

justicia en el trabajo

	SI	TERMINO MEDIO	NO
Creo que los beneficios que recibo por mi labor son beneficiosos y justos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En esta organización se aplican políticas laborales justas para los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La forma como se manejan las decisiones laborales que se refieren a los empleados es honesta y justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los ascensos en la empresa dependen más de los méritos de sus trabajadores que de las influencias que ellos tengan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

supervision y corrección

	SI	TERMINO MEDIO	NO
La supervision que recibimos es adecuada, ni poca, ni demasiada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los jefes explican de buena manera a sus subalternos lo que hay que corregir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Encuesta de Satisfacción Laboral

RELACIONES CON EL EQUIPO DE TRABAJO

	SI	TERMINO MEDIO	NO
Hay buena atmósfera de trabajo con mis compañeros de equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El respeto es el valor mas importante entres los miembros de mi equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo apoyo y colaboración de los miembros de mi equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Página 3 de 15

[ATRÁS](#)

[SIGUIENTE](#)

Encuesta de Satisfacción Laboral

RELACIONES ENTRE JEFES Y COMPAÑEROS

	SI	TERMINO MEDIO	NO
percibo un excelente ambiente de confianza entre mis compañeros y superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Encuesta de Satisfacción Laboral

MOTIVACIÓN HACIA LOS RESULTADOS Y LOS CAMBIOS

	SI	TERMINO MEDIO	NO
La empresa nos mantiene a todos informados de los cambios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi jefe deja claro cuales son las metas a lograr y nos motiva para ello	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

riesgos y bienestar

	SI	TERMINO MEDIO	NO
Mi jefe esta consciente de los riesgos que tenemos en el área	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy dotado de todos los elementos de proteccion necesario para hacer bien mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa cuenta con un plan de bienestar que nos beneficia a todos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Encuesta de Satisfacción Laboral

remuneración

	SI	TERMINO MEDIO	NO
El salario que recibimos están acordes con lo que ofrece el mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo mas o menos la misma remuneración como las otras personas en puestos parecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Encuesta de Satisfacción Laboral

trabajo en equipo

	SI	TERMINO MEDIO	NO
Nuestro equipo de trabajo tiene un espacio para planear y ejecutar sus propias labores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se utilizan procesos de autoevaluación individual y grupal en nuestro equipo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Encuesta de Satisfacción Laboral

reconocimiento por la labor

	SI	TERMINO MEDIO	NO
Los jefes reconocen verbal y públicamente cuando sus subalternos cumplen sus metas y tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo felicitaciones de mi jefe cuando hago algo bien hecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Encuesta de Satisfacción Laboral

sentido de pertenencia

	SI	TERMINO MEDIO	NO
Existe, entre los colaboradores un alto sentido de pertenencia para con la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo un inmenso cariño y respeto por esta organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dentro de la empresa me siento importante y valioso como persona	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Encuesta de Satisfacción Laboral

concentración y participación

	SI	TERMINO MEDIO	NO
Yo se lo que la empresa espera de mi y de mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participo con voz y voto en las decisiones que toman mis jefes acerca de mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Página 10 de 15

[ATRÁS](#)

[SIGUIENTE](#)

liderazgo

	SI	TERMINO MEDIO	NO
Los superiores de esta organización manejan con justicia la autoridad y poder que tienen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los jefes organizan y coordinan las labores de los subalternos de manera eficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Encuesta de Satisfacción Laboral

satisfacción por los recursos

	SI	TERMINO MEDIO	NO
La empresa da suficiente inducción y entrenamiento para desempeñar correctamente el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Encuesta de Satisfacción Laboral

comunicación

	SI	TERMINO MEDIO	NO
La empresa mantiene comunicado a sus empleados sobre los cambios y novedades que afectan a la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa cuenta con canales de comunicación idóneos para mantenernos informados de cualquier novedad en nuestro trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Encuesta de Satisfacción Laboral

*Obligatorio

Antigüedad en la Empresa

Cuanto tiempo lleva laborando en esta Organización *

- DE 0 A 5 AÑOS
- DE 6 A 10 AÑOS
- DE 11 A 15 AÑOS
- DE 16 A 20 AÑOS
- DE 21 A 25 AÑOS
- DE 26 A 30 AÑOS
- DE 31 A 35 AÑOS
- MAS DE 35 AÑOS

Encuesta de Satisfacción Laboral

estructura y reglas

	SI	TERMINO MEDIO	NO
La cadena de mando y los conductos regulares son claros y respetados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cada persona en la organización conoce sus derechos y deberes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>