

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE  
SEGUROS COOASESORES DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 2008**

**CLAUDIA MARCELA GUZMÁN ORTIZ  
EDDY OLIVIA DÍAZ HURTADO**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2008**

**DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE  
SEGUROS COOASESORES DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 2008**

**CLAUDIA MARCELA GUZMÁN ORTIZ  
EDDY OLIVIA DÍAZ HURTADO**

**Trabajo de aplicación del Diplomado de Gestión del Talento Humano para  
optar al título de Psicología**

**Asesor Temático:  
DIEGO LEÓN FLOREZ CORREA  
PSICÓLOGO, ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
MEDELLÍN  
2008**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del Jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Medellín, Mayo de 2008

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO R.A.E.	
INTRODUCCIÓN	8
1. TÍTULO	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	11
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	11
3. OBJETIVOS	12
3.1 OBJETIVO GENERAL	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
4. JUSTIFICACIÓN	13
5. MARCO REFERENCIAL	14
5.1 MARCO HISTÓRICO	14
5.2 MARCO CONTEXTUAL	16
5.2.1 Visión	16
5.2.2 Misión	16
5.2.3 Valores	17
5.2.4 Política de calidad	17
5.2.5 Objetivos de la calidad	17
5.2.6 Estructura organizacional de la empresa	18
5.2.7 Esquema estructural de la empresa	18
5.3 MARCO LEGAL	25
5.4 MARCO CONCEPTUAL	26
5.5 MARCO TEÓRICO	28
5.5.1 Concepto y significado de clima laboral	28

5.5.2 Funciones y dimensiones del clima organizacional	29
5.5.3 Identidad	31
5.5.4 Definición de las dimensiones	32
6. PROCESO METODOLÓGICO	69
6.1 TIPO DE ESTUDIO	69
6.2 MÉTODO	69
6.3 ENFOQUE	69
6.4 DISEÑO	69
6.5 POBLACIÓN BENEFICIARIA	70
6.6 FUENTES DE INFORMACIÓN	70
6.6.1 Fuentes primarias	70
6.6.2 Fuentes secundarias	70
6.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	70
7. ANÁLISIS DE RESULTADOS	72
8. CONCLUSIONES	85
9. RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA	89

## **RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO R.A.E.**

**TITULO:** Diagnóstico de clima organizacional en la empresa de seguros cooasesores durante el primer semestre de 2008.

**AUTORES:** Claudia Marcela Guzmán Ortiz y Eddy Olivia Díaz Hurtado.

**FECHA:** 13 de Mayo de 2008.

**TIPO DE IMPRENTA:** Procesador De Palabra Word 2003, Fuente, Arial 12.

**NIVEL DE CIRCULACIÓN:** Restringida.

**ACCESO AL DOCUMENTO:** Fundación Universitaria Maria Cano.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN Y SUBLINEA:** Competitividad y Gestión Humana.

**MODALIDAD DE TRABAJO DE GRADO:** Trabajo de Aplicación.

**PALABRAS CLAVES:** Motivación, Liderazgo, Diagnostico, Trabajo en equipo, Solución de conflicto, Reciprocidad, y Participación.

**DESCRIPCIÓN DE ESTUDIO:** Al realizar un diagnostico de clima organizacional en la empresa COOASESORES se pretende generar inquietud en su personal administrativo, para que empleen este proyecto como punto de referencia para la aplicación de alternativas que permitan la planificación de un mejor o adecuado clima para mejorar la productividad y la buena motivación en sus empleados que contribuyan con la sana convivencia y continuidad de este proyecto.

**CONTENIDO DEL PROYECTO:** El documento contiene el análisis y resultado del diagnóstico del clima laboral en la empresa COOASESORES al igual este condensa una encuesta, gráficos, conclusiones y recomendaciones surgidas de dicho análisis.

**METODOLOGÍA:** Este es un trabajo descriptivo que se basa en análisis de resultados.

**CONCLUSIÓN:** El clima laboral en las organizaciones son de suma importancia ya que las relaciones de los altos rangos con sus empleados juegan un papel importante en la ejecución de las labores asignadas en la organización, generando mayor confianza del trabajador frente a su cargo y tranquilidad al jefe de las labores que están ejerciendo para el desarrollo de la empresa.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enfocará a tener en cuenta que unos de los aspectos más importantes a definición de un organismo social como organización es el “clima organizacional”, siendo una cualidad propia del ambiente empresarial que perciben o experimentan los miembros que la conforman, influyendo en su comportamiento. Por ello el buen desempeño de los trabajadores debe ir acompañado de un ambiente amigable que le proporcione estabilidad y seguridad al trabajador para ejercer su cargo de una manera segura y completa.

La característica de esta investigación es hacer un diagnóstico de clima organizacional en la empresa **COOASESORES**, para lograr así mayor motivación y mejores relaciones laborales, aumentando los niveles de confianza frente a cada una de las labores y obtener mayor desempeño y productividad en los empleados.

Esto presenta un grado de importancia en las organizaciones, ya que se generará responsabilidad en el puesto de trabajo y mayor sentido de pertenencia hacia la organización sin importar los factores externos que aquejen al trabajador, por tal motivo en las organizaciones se habla persona – organización siempre y cuando permanezca dentro de ella brindando sus capacidades, resolviendo sus dificultades y aportando grandes ideas de crecimiento a la empresa, pero esto es válido en el momento en que el ambiente permita ejercer labores que no muestren dificultades a la hora de entregar resultados y ser eficaces tanto a nivel grupal como individual.

Por consiguiente, el análisis del clima laboral que queremos implementar en la organización es con el fin de identificar los factores que interfieren en las relaciones internas de la misma, buscando alternativas de solución a través del



manejo de una buena comunicación y el implemento de estrategias de motivación como factor primordial para la estabilidad de la empresa y el continuo mejoramiento del ambiente de la organización, para así alcanzar un aumento de productividad y posicionamiento en el mercado competitivo, sin perder de vista el recurso humano.

No obstante la metodología que vamos a utilizar es de tipo descriptivo, ya que se pretende describir y evaluar el clima organizacional que prevalece entre los empleados de seguros COOASESORES, siendo factor prioritario para la participación de los empleados y a las directivas fuentes de construcción de un mejor clima organizacional y el crecimiento de la empresa en el medio competitivo.

## **1. TÍTULO**

**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE SEGUROS COOASESORES DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 2008.**

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

En la actualidad se puede observar que las empresas buscan la posibilidad de manejar estrategias para la conservación, la eficacia, y el trabajo en equipo. Para ofrecerles a los empleados buenos beneficios, con el fin de motivarlos y fortalecerlos para una buena productividad, crecimiento de la empresa y desarrollo personal.

Los problemas registrados a través de la entrevista con el gerente fueron los siguientes: poca comunicación interna entre empleados y directivas, poco reconocimiento al buen trabajo realizado e inconformidad por la asignación de varias tareas a una sola persona, generando desmotivación y esto puede alterar significativamente el buen clima laboral.

### **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿Que características se deben involucrar en la medición de clima laboral en la empresa Cooasesores?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico de clima organizacional en la empresa de seguros COOASESORES.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar las necesidades en cuanto al clima laboral se refiere en la empresa coasesores, con el fin de realizar su medición.
- Definir las variables o evaluar que posibiliten el diseño de un instrumento de medición de clima en la organización Coosesores.
- Diseñar un instrumento de medición de clima laboral en la organización coasesores.
- Aplicar el instrumento de medición de clima laboral.
- Analizar y tabular la información encontrada en el instrumento de medición.
- Elaborar un informe dirigido al gerente de la organización con el fin de retroalimentar los hallazgos obtenidos.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Es necesario que las organizaciones establezcan un clima organizacional favorable para todos los elementos que son parte de ella, tanto internos como externos, Siendo el personal y a los directivos elementos internos y clientes, proveedores, gobierno, bancos, y público elementos externos.

A partir de estos elementos se iniciará a potencializar el clima laboral, ya que son la fuente de crecimiento y desarrollo integral de la empresa, proporcionando mayor estabilidad y mejoras en el ambiente laboral, factor que incrementa la fuerza del personal y mayor competitividad a la organización estableciendo herramientas frente al compromiso de entregar un servicio de excelente calidad.

Esta investigación pretende ser una herramienta para la toma de decisiones de la empresa **COOASESORES** y con ella crear una mayor calidad y eficiencia del personal ya que es importante tener presente que la empresa brindara estabilidad a sus trabajadores y como organización estarán mas comprometidos en la fiabilidad de su producto y las actividades que beneficiaran tanto a la organización como a su personal comprometido.

A nivel profesional esta investigación nos ayudara a adquirir mayores conocimientos para potencializar nuestras habilidades y así investigar en las labores como psicólogos organizacionales, ampliando nuestras capacidades y enfrentándonos a los conceptos que nos brindan mejores formas de comunicación, intervención en los grupos, clima en las organizaciones, identificación de desempeño, entre otros factores que aumentan cada vez más nuestra actividad dentro las organizaciones.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO HISTÓRICO

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización productividad, satisfacción, rotación, etc. **(Litwin y Stinger 1978)<sup>1</sup>**.

El Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales, también el Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

---

<sup>1</sup> <http://online-psicologia.blogspot.com/2007/11/el-clima-organizacional.html>, mayo 20.

El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (Schneider y Hall, 1982)<sup>2</sup>.

El concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).<sup>3</sup>

Mañas, González y Peiró (1999). Denominan el clima organizacional como un enfoque estructural acerca de la formación del mismo. Para este concepto el clima existe de modo tangible y exterior a los individuos quienes están expuestos a él y tan sólo lo perciben. En conjunto, los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo.

Las definiciones subjetivas o subjetivistas, que entienden el clima como percepciones personales de los miembros de una organización. Es decir, el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable. Mañas y otros (1999) lo denominan enfoque perceptual de la formación del clima, en tanto privilegia lo subjetivo. El clima, desde esta perspectiva, es una descripción individual o personal del entorno organizacional.

En tercer lugar, las definiciones integradoras que conciben al clima organizacional como el resultado de la interacción entre las características físicas de la organización y las características personales de los individuos que la componen. Son los individuos en su interacción recíproca y con el ambiente, los que dan lugar al consenso sobre el clima<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> [www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm](http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm), mayo 20.

<sup>3</sup> [www.monografia.com/trabajos/15/administ-procesos/administ-procesos.shtml](http://www.monografia.com/trabajos/15/administ-procesos/administ-procesos.shtml), mayo 20.

<sup>4</sup> ALONSO, E., SANCHEZ, J., TEJERO, B. y RETAMA, m. (2000), clima y cultura de los equipos de trabajos nuevas aproximaciones. Madrid - España: biblioteca nueva. pp. 340-343.

Las definiciones del clima organizacional son conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunet 2004).<sup>5</sup>

Taylor (2005), dice que el clima puede ser visto, como el proceso de formulación de juicios implicado en la atribución de una clase de rasgos humanos a una entidad externa al individuo.<sup>6</sup>

Méndez Álvarez (2006) presenta una definición sugerente y completa de clima: “El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, y cooperación que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo” (Méndez Álvarez, 2006).<sup>7</sup>

## **5.2 MARCO CONTEXTUAL**

**5.2.1 Visión:** Ser el mejor y más eficiente canal de distribución de productos de las compañías de seguros en el país, y seguir consolidándonos como la mejor opción para que los intermediarios puedan satisfacer integralmente todas las necesidades de sus clientes.

**5.2.2 Misión:** Somos una sociedad de responsabilidad limitada, de carácter privado, con liderazgo regional y con proyección nacional e internacional, que ofrece una amplia gama de servicios y productos en seguros e inversiones, a través de un selecto y amplio grupo de asesores que se dedican al suministro de

---

<sup>5</sup> BRUNET, L. (2004), El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.

<sup>6</sup> <http://online-psicologia.blogspot.com/2007/11/el-clima-organizacional.html>, mayo 20.



innovadoras soluciones para la protección de todo tipo de riesgos; por lo cual el profesionalismo de nuestro equipo de trabajo, la tecnología, la seriedad y solidez de nuestra organización se han convertido en factores decisivos para que nuestros clientes y proveedores nos prefieran.

### **5.2.3 Valores:**

Somos una empresa respetuosa y cumplidora de la ley y la normatividad que rigen nuestra actividad.

Actuamos dentro de un marco social de referencia, por el respeto al ser humano y sus instituciones, y por el fiel cumplimiento de los cánones de la ética y la moral.

Procuramos a través de diferentes formas y métodos, la capacitación de todos nuestros empleados, para brindarle al mercado y especialmente al de la industria aseguradora, el más selecto grupo de profesionales.

**5.2.4 Política de calidad:** La política de calidad en Coaseguros, propende por un eficiente aprovechamiento de los recursos para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, mediante la oportuna entrega de los servicios y productos para la asesoría integral en seguros, gracias al permanente compromiso con el SGC. La agencia cuenta con asesores idóneos, empleados competentes, proveedores calificados y procesos estructurados para lograr una mayor participación en el mercado, mediante el mejoramiento continuo de la calidad.

### **5.2.5 Objetivos de la calidad:**

Mejorar las competencias y convivencia de los empleados, que garanticen el logro de los objetivos en armonía con un buen clima laboral.

---

<sup>7</sup> TORO, F. (2001), El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas. Cincel: Medellín.

Contar con asesores idóneos e integrales en seguros, con formación y visión empresarial.

Disponer de proveedores calificados.

Mejorar continuamente la eficacia del SGC.

Entregar nuestros servicios y productos con la calidad y oportunidad requerida, para lograr la satisfacción de los clientes.

Implementar la tecnología requerida, para el desarrollo armónico de la organización.

Incrementar la participación en el mercado en los diferentes ramos de seguros.

Garantizar un desarrollo sostenido y equilibrado de la agencia, asesores y empleados.

Estandarizar y mejorar los procesos, para facilitar el seguimiento y control por parte de la administración.

**5.2.6 Estructura organizacional de la empresa:** La estructura jerárquica es descendente ya que el gerente es el encargado de impartir las órdenes a los otros departamentos como el financiero, talento humano.

**5.2.7 Esquema estructural de la empresa:** Es importante que el asociado a nuestra cooperativa conozca las funciones que cada miembro del equipo de trabajo desempeña, de esta manera:

- **ÁREA ADMINISTRATIVA**

- **Gerente:**

- Direccionar estratégicamente la empresa.
- Estructurar y organizar financieramente la empresa.
- Procurar una buena Infraestructura organizacional.
- Investigar el mercado.
- Representación legal de la Cooperativa y su agencia.

- **Directora administrativa y financiera:**

- Procurar el desarrollo del talento humano.
- Desarrollar e implementar los procesos logísticos.
- Supervisar el mejoramiento continuo de los procesos internos.
- Analizar e interpretar los estados financieros.
- Suplencia de representación legal de la Cooperativa.

- **Ejecutiva del departamento social:**

- Manejar y controlar los medios corporativos de comunicación.
- Secretaría del Consejo de Administración y Comité de Educación.
- Brindar Información para los ingresos y retiro de asociados.

- **Contador:**

- Procesar la información contable.
- Atender y elaborar los requerimientos para todos los organismos de control externos.

- Elaborar la Información para todos los organismos de control interno.
  
- **Tesorerera:**
  - Recaudar y elaborar los pagos de la empresa.
  - Manejar el archivo administrativo.
  - Controlar la cartera de las obligaciones de asociados.
  - Entregar los cheques de devolución de las compañías.
  
- **Nómina:**
  - Liquidar las compensaciones de los asociados y nómina de empleados.
  - Asignar y elaborar los créditos de los asociados.
  - Ingresar, retirar las novedades de seguridad social de los asociados.
  - Gestionar ante las compañías de seguros el pago de las comisiones.
  
- **Supernumeraria:**
  - Reemplazar los puestos de trabajo de los empleados cuando salen a vacaciones.
  - Ejecutar las tareas específicas encomendadas por la Dirección Administrativa.
  
- **Auxiliar documental:**
  - Registrar todas las pólizas en el sistema.
  - Enviar los vencimientos de las pólizas a todos los asociados.
    - Identificar la producción de los asociados.

- Relacionar las solicitudes con todos sus anexos para las compañías.
  
- **Recepcionista:**
  
- Recibir todas las llamadas y transferirlas a la persona solicitada.
- Filtrar el ingreso de las personas autorizadas a la Cooperativa.
  
- **Mensajero:**
  
- Recibir y entregar directamente a las compañías toda la documentación referente al negocio de seguros.
  
- **Conserje:**
  
- Mantiene aseadas todas las instalaciones de la Cooperativa.
- Atiende los eventos y a los visitantes externos a la Cooperativa.
- Atender algunos requerimientos de mensajería.
  
- **ÁREA COMERCIAL**
  
- **Ejecutiva comercial de Coasesores**
  
- Comercializa y promueve todos los productos propios de COOASESORES como son: INVERSIONES, EPS, ARP Y PLANES COMPLEMENTARIOS DE SALUD.
  
- Programar y convocar a las capacitaciones de su área.
  
- Elaborar los informes estadísticos de la producción realizada por su área.

- **Ejecutivo comercial unidad de apoyo**

- Brindar apoyo a las demás unidades comerciales en aquellos negocios que necesitan mayor gestión y tiempo.
- Atender los negocios corporativos, participación en licitaciones y, cuando sea necesario negociar tasas y condiciones especiales.
- Solucionar las dificultades de tipo comercial, logístico o técnico que las unidades puedan tener con las compañías de seguros.
- Administrar la información comercial de COOPROSEGUROS, estadísticas, gráficas de apoyo, seguimiento de presupuestos, planes de ventas, control de incentivos, mix de cartera, etc.
- Suplente del Representante Legal por la Agencia.

- **Ejecutivo comercial unidad No. 1**

- Comercializa y promueve todos los productos propios de las siguientes compañías:

**AGRÍCOLA DE SEGUROS, AIG GENERALES, COLPATRIA, LIBERTY SEGUROS, SEGUROS DEL ESTADO Y BBVA SEGUROS.**

- **Ejecutivo comercial unidad No. 2**

- Comercializa y promueve todos los productos propios de las siguientes compañías:

**SEGUROS BOLIVAR, ASEGURADORA SOLIDARIA, LA PREVISORA, MAPFRE SEGUROS DE COLOMBIA, ROYAL & SUNALLIANCE Y SEGUROS CONFIANZA.**

- **Ejecutivo comercial unidad No. 3**

- Comercializa y promueve todos los productos propios de las siguientes compañías:

**SURAMERICANA DE SEGUROS, COLSEGUROS, GENERALI COLOMBIA, MUNDIAL DE SEGUROS Y AIG VIDA.**

**Ejecutivo:** Su función principal es atender y consolidar las relaciones con las compañías a su cargo, conocer todos los productos y políticas, controlar los tiempos de expedición de pólizas, hacer seguimiento a los negocios que han sido cotizados y dar asesoría personalizada al asociado que así lo requiera.

**Asistente:** Es el encargado de hacer las cotizaciones, recibe las solicitudes diligenciadas y recibe los pagos de las pólizas expedidas.

- **Asistente comercial unidad No. 2**

Atiende al asociado cuando requiere asesoría respecto a las siguientes compañías:

**SEGUROS BOLIVAR, ASEGURADORA SOLIDARIA, LA PREVISORA, MAPFRE SEGUROS DE COLOMBIA, ROYAL & SUNALLIANCE Y SEGUROS CONFIANZA.**

- **Asistente comercial unidad No. 3**

Atiende al asociado cuando requiere asesoría respecto a las siguientes compañías:

**SURAMERICANA DE SEGUROS, COLSEGUROS, GENERALI COLOMBIA, MUNDIAL DE SEGUROS Y AIG VIDA.**

- **Servicio al cliente**

- Recibir los trámites que no necesitan el visto bueno de las unidades comerciales: Ejemplo, carta de cancelación de pólizas, cambio de dirección del asegurado, entre otras.

- Brindar información básica al asociado de todas las áreas de la empresa: Ejemplo, número de cuenta donde se debe consignar el recaudo de una póliza, lugar donde cada compañía atiende el siniestro, capacitaciones programadas en la semana, entre otras.

- Orientar al asociado en los diferentes trámites y manejo de recursos de la Cooperativa.

- **SOAT Y CAPITALIZACIÓN**

- Asignar los SOAT y TÍTULOS DE CAPITALIZACIÓN a los asociados, realizando todo el control requerido para este tipo de documentos.

- Elaborar los reportes de venta y recaudo de los ramos para las compañías de seguros.



- **Auxiliar documental**
- Suministrar toda la papelería para la suscripción de negocios de los diferentes ramos y compañías.
- Anunciar y entregar la producción al asociado.

Archivar copia de las pólizas en la carpeta de cada asociado.

### **5.3 MARCO LEGAL**

La nueva **norma ISO 9000: 2000** a introducido como novedad importante el apartado **6.4 “AMBIENTE DE TRABAJO”** que dice que la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con el requisito del producto o servicio.

En otro documento de directrices, **ISO 9004**, se explica el ambiente de trabajo de este modo: la dirección debería asegurarse de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización. La creación de un ambiente de trabajo adecuado, como combinación de factores humanos y físicos, debería tomar consideración lo siguiente:

Metodología de trabajos creativos y oportunidades de aumentar la participación activa para que se ponga de manifiesto el potencial del personal.

Reglas y orientaciones de seguridad, incluyendo el equipo de protección.

Ergonomía.

La ubicación del lugar de trabajo.

Interacción social.

Instalaciones para el personal de la organización.

Calor, humedad, luz, flujo de aire.

Higiene, limpieza, ruido, vibraciones y contaminación.<sup>8</sup>

#### **5.4 MARCO CONCEPTUAL**

**Clima Laboral:** El conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar.

**Cultura organizacional:** Atmósfera o ambiente organizacional. Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros.

**Desarrollo organizacional:** Método planeado y sistemático de cambios de los patrones de comportamiento organizacional, que tiene como objetivo aumentar la eficiencia organizacional combinando aspiraciones individuales de crecimiento y desarrollo con metas organizacionales.

**Motivación:** Conjunto de factores que impulsan a una persona a querer hacer algo o alcanzar una meta. En el proceso motivacional la tensión producida por la percepción de una carencia mueve a la persona a un comportamiento de búsqueda y esfuerzo por logros concretos que satisfagan tal necesidad y reduzcan la tensión.

**Liderazgo:** Capacidad de gestión para el logro de la excelencia en el desarrollo de los procesos investigativos y la prestación de este servicio de entrega final de conocimientos y posibles soluciones a problemáticas reales de la comunidad.

**Estructura:** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**Responsabilidad (empowerment):** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

**Recompensa:** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

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

**Relaciones:** Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

**Cooperación:** Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

---

<sup>8</sup> [www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh0209031.php](http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh0209031.php), 10 de mayo.

**Estándares:** Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

**Conflictos:** Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

## **5.5 MARCO TEÓRICO**

**5.5.1 Concepto y significado de clima laboral:** Por Clima laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

La importancia del conocimiento del clima laboral se basa en la influencia que este ejerce sobre el comportamiento de los trabajadores, siendo fundamental su diagnóstico para el diseño de instrumentos de gestión de Recursos Humanos.

Litwin y Stinger postulan la existencia de algunas dimensiones y funciones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones y funciones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

### 5.5.2 Funciones y dimensiones del clima organizacional:

Nombre del objetivo	Descripción
Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar. <sup>9</sup>

**5.5.3 Identidad:** Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

---

<sup>9</sup> Olivares Ramírez, B. (1999). "Misión, visión y valores en las organizaciones de hoy". En: *Adminístrate Hoy* 63 47-50.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.

Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.

Actitudes hacia el contenido del puesto.

Actitudes hacia la supervisión.

Actitudes hacia las recompensas financieras.

Actitudes hacia las condiciones de trabajo.

Actitudes hacia los compañeros de trabajo<sup>10</sup>.

#### **5.5.4 Definición de las dimensiones:**

**Liderazgo:** Entendido como la influencia ejercida por ciertas personas sobre otras en la búsqueda de objetivos organizacionales previamente determinados, especialmente los jefes con relación al personal a su cargo.

---

<sup>10</sup> LITWIN Y stinger German; Gestión del Recurso en la empresa; Edición LTDA, Bogota 2004, Págs. 37 a 39.



Dentro de esta dimensión encontramos las siguientes variables:

**Dirección:** Orientación, direccionamiento de las actividades. Conducir el trabajo de las personas y estimular la creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar, previamente definidas en cada área laboral.

**Estímulo de la excelencia:** Promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad, buscando constantemente mejorar los resultados. Se promueve donde los jefes buscan constantemente el desarrollo de las personas desde lo personal y lo profesional, fortaleciéndolo para un óptimo desempeño.

**Estímulo del trabajo en equipo:** Busca el logro de los objetivos comunes, complementación de conocimientos y experiencias diferentes puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la institución y del grupo como tal.

**Solución de conflictos:** Lograr superar los conflictos por síntesis de diferencias, donde se lleve un proceso adecuado en la solución resolución de los mismos, entendiéndolos como potencial para provocar cambios constructivos al interior de la organización.

- **Preguntas para medir el liderazgo.**

- Su jefe directo se preocupa por que se realice bien su labor.
- Generalmente en la Empresa todos colaboramos para mejorar nuestro trabajo.
- Es frecuente que cuando ocurre un problema especial se sabe a quien debe dirigirse para darle solución.

- La Empresa informa al personal de nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad de este.
- Percibe que los problemas se discuten de una manera constructiva.
- En la Empresa todo el personal aporta para llevar a cabo las metas de trabajo.
- Los trabajos que presentan dificultades son aplazados.
- A nuestro jefe únicamente la podemos decir lo que quiere oír.
- Existe claridad en las funciones que cada uno debe desempeñar.
- En la Empresa nadie ahorra esfuerzos en el cumplimiento de sus obligaciones.
- Percibe usted que cuando no sabe hacer algo, nadie le brinda acompañamiento.
- Cuando se presenta algún problema nadie se interesa por resolverlo.
- Su jefe inmediato es tolerante.
- Con frecuencia se inician trabajos que no se sabe por que se realizan.
- En la Empresa los programas de capacitación son dirigidos a unos pocos.
- En la Empresa se planea el trabajo que se va a realizar.

- La posición que asumen mis compañeros frente a los problemas no siempre es sincera.
- En la Empresa, el resultado del buen trabajo es el esfuerzo de unos pocos.

**Motivación:** Definida como el conjunto de reacciones y actitudes propias de cada persona, que se manifiestan ante un estímulo interno o externo. La motivación obedece en gran medida a la escala de necesidades que impulsa a un individuo a actuar de una u otra manera ante determinadas situaciones, por tanto se hace necesario que el empleado se sienta satisfecho en su empresa para que pueda prestar un servicio con calidad.<sup>11</sup>

Esta dimensión incluye las siguientes variables:

**Realización personal:** hace referencia a la realización integral del ser humano, la cual está íntimamente relacionada con las oportunidades que se le presentan, aplicación de habilidades, autonomía y libertad de expresión y la satisfacción de las necesidades hasta llegar a la autorrealización.

**Reconocimiento de Aportes:** Es el reconocimiento que la organización hace de cada uno de sus empleados, lo cual lleva a que éstos se sientan importantes dentro del ambiente organizacional por la valoración de sus labores dentro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Responsabilidad:** Capacidad de las personas de responder por sus deberes y consecuencias de sus actos.

---

<sup>11</sup> GUIZAR M, Rafael, desarrollo organizacional, principios y aplicación McGraw Hill, México, año 1998.

**Adecuación de las condiciones de trabajo:** Condiciones ambientales, físicas y psicosociales en las que cada persona realiza su labor al interior de una organización, así como la calidad y cantidad de insumos necesarios para dicho fin.

- **PREGUNTAS PARA MEDIR LA MOTIVACIÓN**

- El trabajo que desempeña en esta Empresa está directamente relacionado con su profesión.
- En esta Empresa le permiten ser autónomo en la forma de desarrollar su labor.
- Percibe el entorno laboral como tenso.
- Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
- En esta Empresa se dan reconocimientos a las personas que realizan bien su labor.
- Se tienen en cuenta las ideas que aporta el personal para el mejoramiento continuo del trabajo.
- Las condiciones de trabajo son óptimas.
- En esta Empresa el valor de los empleados es reconocido.
- Existe poca autonomía para la realización del trabajo.
- En la Empresa solo están pendientes de los errores.

- En la Empresa se despide a la gente con facilidad.
- La Empresa le permite ser autónomo en la forma de realizar su trabajo.
- La Empresa le permite desarrollar su ingenio y creatividad.
- El esmero en mi departamento merece reconocimientos.
- Antes de poner en práctica cualquier decisión es necesario consultarla con su jefe inmediato.
- Contamos con el material necesario para realizar adecuadamente nuestro trabajo.
- Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta Empresa.
- Cada empleado conoce su labor a desarrollar y se trata como tal.

**Reciprocidad:** Entendida como la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización, es decir la satisfacción mutua, la cual va más allá del contrato laboral, pues es un proceso en el que el individuo y la organización se vuelven parte el uno del otro.

Esta dimensión contempla las siguientes variables:

**Aplicación al trabajo:** Identificación del individuo con su trabajo y con la institución de acuerdo a su profesión o estudios, experiencia, competencias y habilidades.

**Cuidado del patrimonio institucional:** Cuidado que los empleados tienen de sus muebles, instalaciones, equipos y recursos.

**Retribución:** Contribución de la organización para que los empleados logren su realización personal y profesional. Incluye remuneración, promociones, programas de integración, reconocimiento público de la labor, sistemas de capacitación, programas de bienestar social y la estabilidad laboral.

**Equidad:** Igualdad de condiciones de trabajo para todos los empleados de la organización.

- **Preguntas para medir la reciprocidad**

- El personal es comprometido con su labor.
- Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la Empresa.
- La Empresa brinda oportunidades de capacitación.
- Aquí los beneficios carecen de equidad.
- Me siento automotivado (a) con la labor que desempeño en la Empresa.
- Es agradable el orden en el que se mantiene nuestra Empresa.
- La Empresa ofrece incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.
- Las normas de la Empresa se aplican con subjetividad.

- Los programas de capacitación de la Empresa brindan a los empleados herramientas para avanzar dentro de una carrera ocupacional.
- Percibe usted que el trabajo se realiza superficial y mediocrementemente.
- Se trata con respeto y diligencia a los usuarios de nuestro servicio.
- El buen trabajo realizado implica reconocimiento de alguna clase.
- En la Empresa los programas de capacitación son dirigidos a unos pocos.
- En la Empresa obtener un ascenso significa poder enfrentar desafíos mayores.
- En la Empresa cada persona es responsable de controlar la forma de hacer su trabajo.
- Estamos orgullosos del trabajo realizado por nuestra dependencia y defendemos su imagen.
- Como premio al buen trabajo, se da una mejor posición en la Empresa.
- Al personal le gusta ser tenido en cuenta en los trabajos importantes.
- El personal trata con cuidado los bienes de la Empresa.
- El desarrollo de su labor es correctamente evaluado.

**Participación:** Se entiende como la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos, es decir la corresponsabilidad individual en la acción grupal dentro de los marcos de referencia de la organización. Se debe entender como la posibilidad de “hacer parte de...” y “tomar parte en...”.

Esta dimensión incluye las siguientes variables:

**Compromiso con la productividad:** Óptima eficiencia y eficacia en los servicios prestados, donde cada uno de los empleados asume con calidad las labores asignadas.

**Compatibilidad de intereses:** Compatibilidad entre los intereses de la organización y los intereses del empleado.

**Intercambio de información:** Se refiere a los procesos de comunicación al interior de la organización, lo que incluye la asertividad en la misma, calidad, rapidez y claridad en el flujo de información, entre otras.

**Involucración en el cambio:** Participación de los empleados en las decisiones de cambio que se viven en la organización.

- **Preguntas para medir participación.**

- Los problemas que surgen entre las dependencias se solucionan de una manera adecuada para la Empresa.

- Los objetivos de cada dependencia van de la mano con los objetivos de la compañía.



- La información necesaria fluye lentamente entre las dependencias.
- Es frecuente que cuando ocurre un problema especial se sabe a quien debe dirigirse para darle solución.
- Cuando hay un reto para la Empresa todas las dependencias son eficientes en la solución.
- Es importante cumplir con los objetivos de cada dependencia.
- Cuando la Empresa implementa nuevos programas mi dependencia es la última en enterarse.
- Las iniciativas de cada dependencia reciben respaldo de los jefes.
- Existen grupos cuyas normas y valores interfieren en el trabajo de la Empresa.
- Cada departamento trabaja independientemente.
- En la Empresa la autoridad la poseen pocas personas.
- Se presentan conflictos debido a información inexacta (chismes, rumores)
- La Empresa estimula a los empleados a realizar trabajo en equipo.
- Compartimos el material de trabajo con otras dependencias de la Empresa.
- Los superiores dan a conocer la información fácilmente.

- En la Empresa hay dependencias que se niegan a los cambios.
- Los diferentes niveles de la Empresa colaboran entre sí.
- En la Empresa los departamentos se mantienen en conflictos.
- Aquí la información es concentrada en unos pocos grupos.
- Los directivos propician cambios positivos para la Empresa.

**Diagnostico del clima laboral:** Diseño de instrumentos de gestión de recursos humanos, considerando que las dimensiones determinantes del clima laboral en una organización son diversas: las dimensiones a tener en cuenta para evaluar el clima en COOSERVICIOS, son las siguientes:

- LIDERAZGO
- MOTIVACIÓN
- RECIPROCIDAD
- PARTICIPACIÓN

- **Resultados que se obtiene de un diagnostico de clima organizacional**

**Retroalimentación:** Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. <sup>12</sup>La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La

---

<sup>12</sup> IBID.

retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

**Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales:** A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que "éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.<sup>13</sup>

**Incremento en la interacción y la comunicación:** La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Por ejemplo, Homans sugiere que la creciente interacción es conducente a un incremento en los sentimientos positivos. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo", según Murphy. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica

es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

**Confrontación:** El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

**Educación:** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conducta humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

**Participación:** Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La

---

<sup>13</sup> [www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#resultados](http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#resultados), mayo 10

participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

**Responsabilidad creciente:** Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

**Energía y optimismo crecientes:** Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

- **Factores que influyen en el clima laboral.**

**Liderazgo:** Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la consecución de los objetivos de cada empresa.

Dentro de la teoría administrativa existen muchos enfoques del liderazgo que se han ido formando a lo largo del tiempo. Desde los enfoques autocráticos en donde el líder tiene todo el poder y toma todas las decisiones, hasta los enfoques mas relajados en donde el líder solo supervisa el trabajo, sin preocuparse ni inmiscuirse demasiado en el.

Ante esto, surge la pregunta: ¿cual es el mejor tipo de liderazgo? Muchos expertos han llegado a pensar que en estos tiempos en donde el cambio es lo único que permanece constante, lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo. Este es un tipo de liderazgo intuitivo que tiene como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma.

No debemos olvidar que la esencia misma del líder, es de aquella persona que conduce a un grupo de personas pretendiendo llevarlas a un fin exitoso. Liderar es a la vez servir, y servir es el arte supremo.

**Relaciones:** Este factor se refiere al tipo de relaciones que se crean entre el personal. Lo ideal seria que la empresa o negocio, fuera un lugar en donde cada empleado realizara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual obtiene una remuneración. Sin embargo, en muchas ocasiones, el personal no gusta de lo que hace, y se centra en los errores de los demás o inclusive en sus problemas personales. Es importante buscar que las relaciones entre el personal sean sanas,

pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Por lo tanto vigile las relaciones, y esté atento a disgustos y malentendidos entre el personal.

**Implicación:** Este factor se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados. No esta de mas mencionar que se ha observado que las empresas en donde los empleados muestran mayor compromiso, son las que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

**Organización:** Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación. En el caso de las PYMES, muchas veces la estructura de la empresa está poco definida, y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará.

**Reconocimiento:** En muchas ocasiones este aspecto es descuidado. Se comenta vulgarmente, que cuando haces algo bueno nadie lo recuerda, pero cuando te equivocas, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.

**Remuneraciones:** En la actualidad, se ha notado que las empresas que tienen esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo puesto en el trabajo, siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas compensación

dinámica en donde se premie de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse mas.

Igualdad. Ante la ley, todos somos iguales sin distinción de sexo, raza o edad.

Esto no significa que se deba dar el mismo trato a todo mundo, y lo que es mas, no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos. Dicho lo anterior, busque otorgar las mismas oportunidades a todos sus empleados, siempre en igualdad de circunstancias. Trate de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe como estimularlos, reconociendo los eslabones débiles y los pilares del grupo.<sup>14</sup>

**Motivación:** Es el impulso mental que nos da la fuerza necesaria para iniciar la ejecución de una acción y para mantenernos en el camino adecuado para alcanzar un determinado fin. La motivación es una fuerza en movimiento. La intensidad de esa fuerza es cambiante y es así como una persona, altamente motivada, posteriormente puede mostrar menor interés en desarrollar la acción. Por este motivo es necesario emplear técnicas de reforzamiento. Entre ellas podemos mencionar las siguientes: propósito, visión, confianza, compromiso.

**Teoría de las necesidades:** Se concentra en lo que requieren las personas para llevar vidas gratificantes, en particular con relación a su trabajo.

---

<sup>14</sup> KEITH, Davis y Jhon w. Newstrom; Comportamiento Humano en el trabajo Décima Edición; México,



Existen diversas teorías de las necesidades, las cuales se citarán en el orden que creímos conveniente para realizar comparaciones y adjuntar opiniones sobre las mismas.

La jerarquía de las Necesidades de Maslow: Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico.

Necesidades de Autorrealización.

Necesidades Secundarias.

Necesidades de estima.

Necesidades sociales o de pertinencia.

Necesidades de seguridad.

Necesidades Primarias.

Necesidades fisiológicas.

Teoría de los dos factores de la motivación: Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

**Motivaciones higiénicos:** En cuanto a la clasificación que hace Herzberg indicando a los factores higiénicos como no satisfactorios, no estamos completamente de acuerdo; debido a que consideramos que tanto el salario, como la seguridad logran la satisfacción de las necesidades fisiológicas, (medios necesarios para obtener una digna condición de vida), que como bien las señalaba

Maslow serían necesidades indispensables para poder adquirir un nivel jerárquico superior.<sup>15</sup>

**Teoría ERG:** Esta es la teoría expuesta por Clayton Alderfer. Éste estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Es importante destacar que la teoría ERG difiere de la de Maslow en dos puntos:

En un primer punto Alderfer señala que las necesidades tienen tres categorías:

Existenciales (las mencionadas por Maslow).

De relación (relaciones interpersonales).

De crecimiento (creatividad personal).

En segundo lugar menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.

Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

Teoría de las tres necesidades: John W. Atkinson propone en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos:

---

<sup>15</sup> Montes Barreto, R. y otros (1998) "Comportamiento y motivación del trabajador mexicano". En: Administración Hoy 48 36-38.

- La necesidad del Logro.
- La necesidad del Poder.
- La necesidad de Afiliación.

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. Mc Clelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.

Como ejemplo podemos citar el caso de ciertas celebridades (músicos, actrices o deportistas) que cuando han alcanzado cierto grado de fama y fortuna se quejan de la intromisión en su vida, la cual disminuye de alguna manera su sensación de poder o control.

Basándonos en lo leído podemos decir que cada una de las teorías anteriores muestra la satisfacción de algunas necesidades más importante que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo.

En ellas se destacan además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera conciente sus necesidades y circunstancias. También refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo. A modo de ejemplo referido a la actualidad creemos importante destacar a los gerentes de Walt-Mart que aplican las diferentes teorías de las necesidades.

**Teoría de la Equidad:** El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.<sup>16</sup>

**Teoría de la Expectativa:** En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.

Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.

- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

- Las expectativas del desempeño - resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
- Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.

Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

---

<sup>16</sup> Münch Galindo, L. (1998). Más allá de la excelencia y la calidad total. México: Trillas, Pág. 65 a72.

**Teoría del reforzamiento:** Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

"Enfoque ante la motivación que se basa en la **Ley del efecto**, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida.

**Teoría de las metas:** Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

**Ciclo motivacional:** En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:

El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma:

Esto provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

- Desorganización del comportamiento.
- Agresividad.
- Reacciones emocionales.
- Alineación y apatía.

**Diferencia entre motivación y satisfacción:** Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

**Técnicas de la motivación:** A continuación se mencionan las diversas técnicas motivacionales que pueden emplear los administradores.

**Influencia del grupo en la motivación:** Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer al necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo



- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.<sup>17</sup>

**Diferencia entre clima y cultura organizacional:** El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

**Clima:** Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran sicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

**Cultura:** Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

**Clima Organizacional:** El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia, participación o como lo dice Studs Tirkel "salubridad".

**Cultura organizacional:** Es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Esta cultura puede haber sido conscientemente creada por sus miembros principales o sencillamente puede haber evolucionado en el curso del tiempo. Representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados desempeñan sus labores. La idea de la cultura organizacional es un tanto intangible, porque no se puede ver ni tocar, pero esta presente y es muy penetrante. También la cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

Las culturas organizacionales son importantes para el éxito de una empresa por varias razones. Ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una definición definitoria de lo que representa la organización. Son así mismo una importante fuente de estabilidad y continuidad para las organizaciones, la cual brinda una sensación de seguridad a sus miembros. Al mismo tiempo, el conocimiento de la cultura organizacional ayuda a los empleados de nuevo ingreso a interpretar lo que sucede dentro de la organización, ya que les ofrece un importante contexto para hechos que de otro modo parecían confusos. Las culturas contribuyen a estimular el entusiasmo de los empleados en sus tareas. Atraen la atención, transmiten una visión y suelen honrar como héroes a los individuos más productivos y creativos. Gracias a que reconocen y retribuyen a estas personas.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Stephen p. Robbins; comportamiento organizacional octava edición, México, Thomson, 1995.

<sup>18</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/cliior/cliior.shtml#funciones>. 20 de abril.

**La encuesta:** El estudio consiste básicamente de una (o varias) encuesta(s), que son distribuidas entre los empleados de la empresa o departamento que se desea consultar.

La encuesta puede ser aplicada en forma tradicional (en hojas de papel, para ser rellenas a mano), o en línea (vía web o correo electrónico). Esta segunda forma resulta generalmente más económica y conveniente, aunque según algunos investigadores puede resultar en respuestas más negativas.

Cualquiera sea la forma mediante la cual se aplique, un elemento debe permanecer constante para el éxito del estudio: la confidencialidad. Si no se le garantiza al empleado que sus respuestas serán confidenciales, y que estas no pueden ser asociadas con su identidad o en otras palabras, que sus supervisores no puedan conocer sus respuestas específicas, sino los resultados globales- difícilmente podremos confiar en que exprese su verdadera opinión, por temor a algún tipo de consecuencia.

Como en cualquier estudio de esta naturaleza, es razonable pensar que no todos aquellos invitados a participar lo harán. Aun cuando se manifieste la importancia del estudio para la empresa, y las posibles consecuencias favorables que se deriven de este, muchos (en ocasiones la mayoría) no querrán colaborar. Es recomendable en estos casos ofrecer algún tipo de incentivo para promover la participación (ej: una rifa).<sup>19</sup>

**Para que sirven las encuestas:** Las encuestas de actitud tienen al menos tres funciones útiles en las organizaciones:

Son un medio de descubrir desde un principio fuentes específicas de irritación entre los empleados. Con frecuencia se relacionan con asuntos que pueden

corregirse fácilmente en cuanto se conocen, con lo cual se evitan dificultades posteriores.

La mera posibilidad de expresar opiniones y resentimientos sirve de válvula de escape; incluso en las fábricas de ambiente insatisfactorio se consigue desahogar muchos resentimientos. (Por supuesto sería un error emprender un estudio sin la intención de hacer algo constructivo para remediar los conflictos revelados, pero, en cualquier caso, es innegable que el examen por sí mismo alivia la tensión y tiende a elevar el estado de ánimo general).

Las opiniones reveladas por el estudio de actitudes son útiles para planear la organización y las modificaciones, y para la capacitación de los supervisores.

**Que medir:** Todo estudio del clima organizacional debe consultar a los miembros de la organización (o del departamento, divisiones, etc.) todos, o al menos la mayoría de, los siguientes aspectos:

**Objetivos:** ¿conocen y entienden los empleados los objetivos de la empresa, de su departamento, y como se interrelacionan estos?, Misión, visión, estrategia, etc.

**Comunicación:** ¿consideran los empleados que reciben la información necesaria y útil por parte de sus supervisores y otros departamentos de la empresa, como para desarrollar efectivamente su trabajo?

**Grupo de trabajo:** ¿creen los empleados que el trabajo se hace en equipo?

**Condiciones de trabajo:** ¿sienten los empleados que la calidad y cantidad de trabajo que se espera de ellos es justa, y que cuentan con las herramientas y el ambiente para llevarlo a cabo?

---

<sup>19</sup> www.canalwork.com, revista diners club, 2004, pag25.

**Oportunidades de carrera:** ¿sienten los empleados que la organización ofrece oportunidades de progresar a aquellos que demuestren su capacidad? Incluye temas como adiestramiento.

**Competencia supervisora:** ¿confían los empleados en el conocimiento y las habilidades de sus supervisores?

**Compensación y reconocimiento:** ¿que tan contentos están los empleados con la forma de compensar y reconocer su trabajo?.<sup>20</sup>

**El Instrumento:** La encuesta debe contar con al menos tres secciones:

**Introducción e instrucciones:** se debe indicar el por qué del estudio, y cuales son los objetivos perseguidos por el mismo. Debe igualmente informarse al respondiente como llenarla y devolverla (si fuera necesario). En esta sección se deben indicar también los términos de confidencialidad.

**Datos del participante:** sin llegar a solicitar datos específicos como el nombre o documento de identidad, es necesario conocer los datos básicos de los respondientes, tales como edad, sexo y departamento en el que trabaja. Esto con el objetivo de identificar opiniones particulares de ciertos grupos y de asegurarse que la participación le de validez al estudio. El clima laboral no es necesariamente uniforme en todas las áreas y localidades de una empresa.<sup>21</sup>

**Cuerpo de la encuesta:** aquí se desarrollan las preguntas diseñadas para medir el clima.

---

<sup>20</sup> //www.degerencia.com/tema/clima\_organizacional, 14 de abril.

<sup>21</sup> www.Monografias.com/trabajos17/moti/moti.shtml.12 de mayo.

**Como preguntar:** Las preguntas suelen ser cerradas, para facilitar el llenado y agilizar la tabulación de los resultados. Se suele utilizar la selección simple, con varios niveles de respuesta. <sup>22</sup>

**Encuesta de clima organizacional:** A continuación, usted encontrara una serie de preguntas que buscan saber cómo se percibe el Clima Organizacional en COOASESORES, con el objetivo de mejorar el ambiente de trabajo.

- **Recuerde:**

Marcar con una X cada pregunta

No hay respuestas buenas ni malas.

Por favor responda con total sinceridad.

Verifique que haya respondido todas las preguntas.

- Su jefe directo se preocupa por que se realice bien su labor.
- Generalmente en la Empresa todos colaboramos para mejorar nuestro trabajo.
- El trabajo que desempeña en esta Empresa esta directamente relacionado con su profesión.
- En esta Empresa le permiten ser autónomo en la forma de desarrollar su labor.
- Percibe el entorno laboral como tenso.

---

<sup>22</sup> [www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#resultados](http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#resultados) 10de mayo. .

- El personal es comprometido con su labor.
- Con frecuencia nuestros compañeros hablan mal de la Empresa.
- La Empresa brinda oportunidades de capacitación.
- Aquí los beneficios carecen de equidad.
- Los problemas que surgen entre las dependencias se solucionan de una manera adecuada para la Empresa.
- Los objetivos de cada dependencia van de la mano con los objetivos de la compañía.
- La información necesaria fluye lentamente entre las dependencias.
- La adquisición de nuevos programas se mira con recelo.
- Es frecuente que cuando ocurre un problema especial se sabe a quien debe dirigirse para darle solución.
- La Empresa informa al personal de nuevas técnicas relacionadas con el trabajo, con el fin de mejorar la calidad de este.
- Percibe que los problemas se discuten de una manera constructiva.
- En la Empresa todo el personal aporta para llevar a cabo las metas de trabajo.

- Con este trabajo me siento realizado profesionalmente.
- En esta Empresa se dan reconocimientos a las personas que realizan bien su labor.
- Se tienen en cuenta las ideas que aporta el personal para el mejoramiento continuo del trabajo.
- Las condiciones de trabajo son óptimas.
- Me siento automotivado (a) con la labor que desempeño en la Empresa.
- Es agradable el orden en el que se mantiene nuestra Empresa.
- La Empresa ofrece incentivos adicionales a los establecidos en el contrato de trabajo.
- Las normas de la Empresa se aplican con subjetividad.
- Cuando hay un reto para la Empresa todas las dependencias son eficientes en la solución.
- Es importante cumplir con los objetivos de cada dependencia.
- Cuando la Empresa implementa nuevos programas mi dependencia es la última en enterarse.
- Las iniciativas de cada dependencia reciben respaldo de los jefes.



- Los trabajos que presentan dificultades son aplazados.
- A nuestro jefe únicamente la podemos decir lo que quiere oír.
- En esta Empresa el valor de los empleados es reconocido.
- Existe claridad en las funciones que cada uno debe desempeñar.
- En la Empresa nadie ahorra esfuerzos en el cumplimiento de sus obligaciones.
- Percibe usted que cuando no sabe hacer algo, nadie le brinda acompañamiento.
- Cuando se presenta algún problema nadie se interesa por resolverlo.
- Existe poca autonomía para la realización del trabajo.
- Existen grupos cuyas normas y valores interfieren en el trabajo de la Empresa.
- Los programas de capacitación de la Empresa brindan a los empleados herramientas para avanzar dentro de una carrera ocupacional.
- En la Empresa solo están pendientes de los errores.
- En la Empresa se despide a la gente con facilidad.
- Percibe usted que el trabajo se realiza superficial y mediocremente.

- La Empresa le permite ser autónomo en la forma de realizar su trabajo.
- Se trata con respeto y diligencia a los usuarios de nuestro servicio.
- El buen trabajo realizado implica reconocimiento de alguna clase.
- Cada departamento trabaja independientemente.
- En la Empresa la autoridad la poseen pocas personas.
- Se presentan conflictos debido a información inexacta (chismes, rumores).
- La Empresa le permite desarrollar su ingenio y creatividad.
- Su jefe inmediato es tolerante.
- Con frecuencia se inician trabajos que no se sabe por que se realizan.
- A su jefe le interesa que aporten ideas para mejorar el trabajo.
- En la Empresa los programas de capacitación son dirigidos a unos pocos.
- En la Empresa obtener un ascenso significa poder enfrentar desafíos mayores.
- Cuando se presentan conflictos, se les da una adecuada solución.
- El esmero en mi departamento merece reconocimientos.

- Antes de poner en práctica cualquier decisión es necesario consultarla con su jefe inmediato.
- En la Empresa cada persona es responsable de controlar la forma de hacer su trabajo.
- Se siente usted satisfecho con el ambiente físico de su dependencia.
- Estamos orgullosos del trabajo realizado por nuestra dependencia y defendemos su imagen.
- La Empresa estimula a los empleados a realizar trabajo en equipo.
- Compartimos el material de trabajo con otras dependencias de la Empresa.
- Los superiores dan a conocer la información fácilmente.
- En la Empresa hay dependencias que se niegan a los cambios.
- Contamos con el material necesario para realizar adecuadamente nuestro trabajo.
- Como premio al buen trabajo, se da una mejor posición en la Empresa.
- En la Empresa se planea el trabajo que se va a realizar.
- La posición que asumen mis compañeros frente a los problemas no siempre es sincera.

- Generalmente se da un reconocimiento especial por el buen desempeño en el trabajo.
- Su jefe inmediato se preocupa por la calidad del trabajo.
- Al personal le gusta ser tenido en cuenta en los trabajos importantes.
- El personal trata con cuidado los bienes de la Empresa.
- En la Empresa, el resultado del buen trabajo es el esfuerzo de unos pocos.
- Los empleados se sienten orgullosos de pertenecer a esta Empresa.
- Cada empleado conoce su labor a desarrollar y se trata como tal.
- El desarrollo de su labor es correctamente evaluado.
- Los diferentes niveles de la Empresa colaboran entre sí.
- En la Empresa los departamentos se mantienen en conflictos.
- Aquí la información es concentrada en unos pocos grupos.
- Los directivos propician cambios positivos para la Empresa.

## 6. PROCESO METODOLÓGICO

### 6.1 TIPO DE ESTUDIO

La investigación será descriptiva, puesto que se realizará un análisis de clima laboral en **LA EMPRESA DE SEGUROS COOASESORES**, y posteriormente se medirá a través de la elaboración de un formato que nos permitirán obtener resultados que serán retroalimentado a las directivas de la empresa.

### 6.2 MÉTODO

**Inductivo:** Porque a partir de la recolección de datos a nivel de observación y aplicación del formato a tener en cuenta para medir el clima obtendremos resultados que serán indispensables para la retroalimentación y las conclusiones que daremos al final de la investigación, de manera que se garantizará la aplicación de dicha propuesta.

### 6.3 ENFOQUE

**Cuantitativo:** ya que a partir del proceso de la aplicación de un formato obtendremos resultados que son medibles para proporcionar retroalimentación y conclusiones a nuestra investigación.

### 6.4 DISEÑO

**No Experimental:** evaluaremos comportamientos ya manifiestos, y observaremos fenómenos tal como sedan en su contexto natural para después analizarlos.

## **6.5 POBLACIÓN BENEFICIARIA**

Empleados, administradores de cooasesores, directivos, clientes, usuarios e investigadoras.

## **6.6 FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **6.6.1 Fuentes primarias:**

- Entrevista
- Encuesta
- Aplicación de pruebas
- Observación.

### **6.6.2 Fuentes secundarias:**

- Libros respecto al clima laboral.
- Internet.
- Revistas, documentos científico

## **6.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas e instrumentos de medición que vamos a utilizar en la elaboración del trabajo de grado son las encuestas, entrevista.

La muestra representativa, con el fin de confirmar los resultados obtenidos de los cuestionarios e incidir sobre los aspectos que se hayan revelado como más importantes.

Una de las estrategias que vamos a implementar va hacer la recopilación de información por medio del personal de la empresa, para así evaluar las dificultades que se presentan en estos momentos en la empresa de seguros **COOASESORES** y así implementar o diseñar un diagnostico que nos permita intervenir adecuadamente en la problemática de dicha empresa.

## 7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El CLIMA ORGANIZACIONAL se define como “el ambiente psicosocial en el cual se desenvuelven los empleados de una organización”. Este refleja los valores, las actitudes, las creencias y la manera como los empleados ven el hospital para la cual prestan sus servicios.

En la actualidad, la evaluación del clima organizacional es un tema que se ha convertido para las empresas en un insumo fundamental en la identificación de fuentes de conflicto, de estrés, insatisfacción, orientado a buscar estrategias de intervención que fortalezcan las relaciones al interior de las mismas y con ello el mejoramiento del individuo y de los procesos laborales.

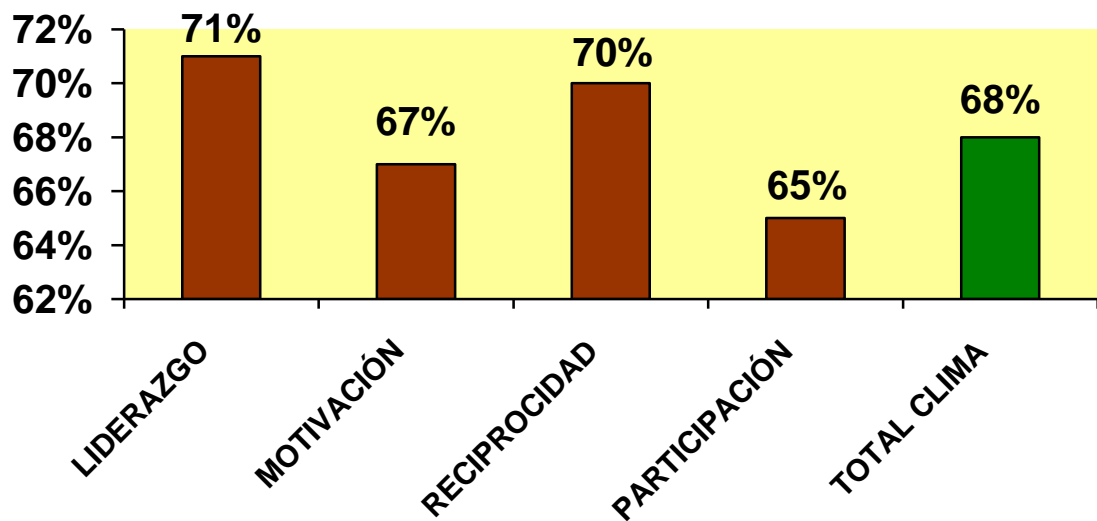
Es importante anotar que el estudio de clima organizacional permite identificar aspectos que se pueden convertir en factores de riesgos desde el punto de vista psicosocial, por tanto brinda elementos para organizar planes de intervención que se orienten a fortalecer la calidad al interior de las organizaciones, así como a prevenir los riesgos identificados y con ello la disminución de fenómenos como el ausentismo, la accidentalidad y la sintomatología asociada a situaciones conflictivas.

Con el estudio de clima organizacional COOASESORES, se pretende precisar la percepción que los empleados tienen frente a variables como el Liderazgo, la Motivación, la Reciprocidad y la participación, con el fin de proponer un plan de intervención psicosocial a nivel general, según los resultados obtenidos en dicho estudio, con el fin de buscar el mejoramiento de cada empleado no sólo en su ambiente laboral sino también a nivel personal, familiar y social.

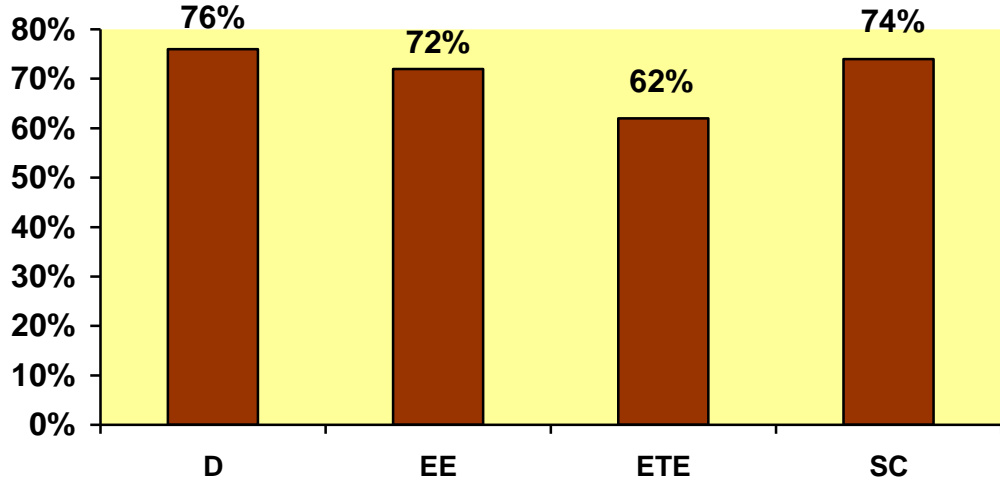


Sin embargo se realizó un diagnóstico del Clima Organizacional entre los empleados de COOASESORES como base de un programa encaminado al mejoramiento del Clima Laboral, sin embargo se pudo identificar la percepción actual de los empleados frente a las variables: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, y fue de suma importancia el reconocer la percepción de los empleados, y proponer un plan de intervención, orientado a fortalecer el clima organizacional en la empresa.

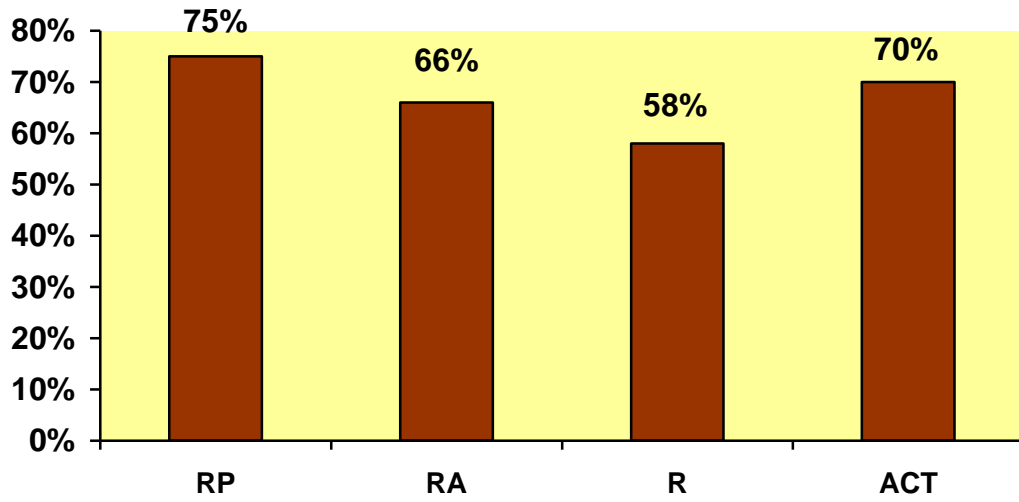
### VARIABLES CLIMA ORGANIZACIONAL



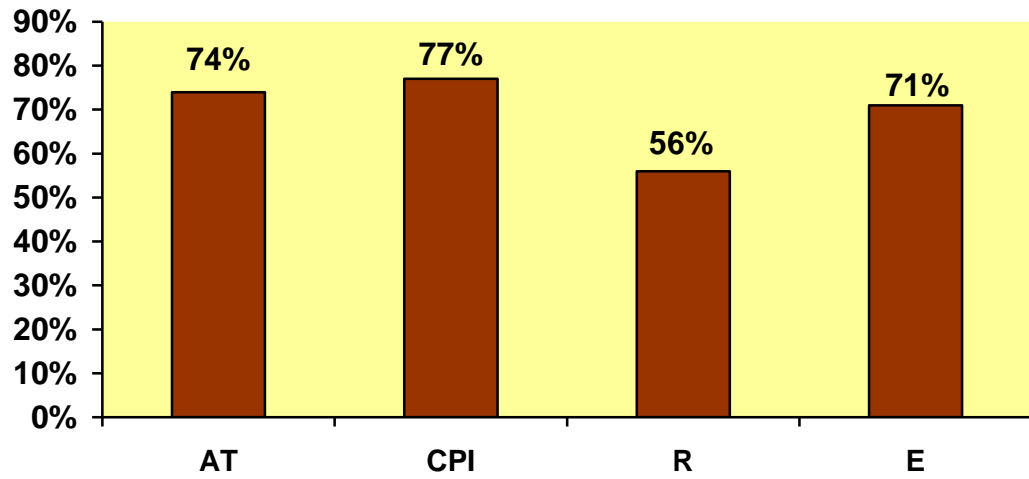
## LIDERAZGO



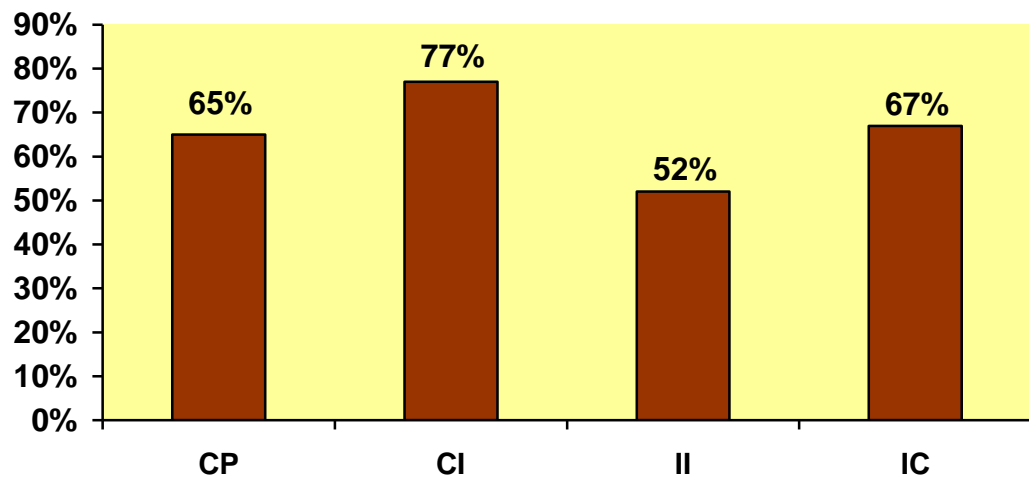
## MOTIVACIÓN



## RECIPROCIDAD



## PARTICIPACIÓN



- **Definición de variables**

**Liderazgo:** Entendido como la influencia ejercida por ciertas personas sobre otras en la búsqueda de objetivos organizacionales previamente determinados, especialmente los jefes con relación al personal a su cargo.

Dentro de esta dimensión encontramos las siguientes variables:

**Dirección:** Orientación, direccionamiento de las actividades. Conducir el trabajo de las personas y estimular la creatividad para garantizar el cumplimiento de las actividades a realizar, previamente definidas en cada área laboral.

**Estímulo de la excelencia:** Promover y asumir la responsabilidad en cuanto a la calidad, buscando constantemente mejorar los resultados. Se promueve donde los jefes buscan constantemente el desarrollo de las personas desde lo personal y lo profesional, fortaleciéndolo para un óptimo desempeño.

**Estímulo del trabajo en equipo:** Busca el logro de los objetivos comunes, complementación de conocimientos y experiencias diferentes puestas a disposición y beneficio de los objetivos de la institución y del grupo como tal.

**Solución de conflictos:** Lograr superar los conflictos por síntesis de diferencias, donde se lleve un proceso adecuado en la solución resolución de los mismos, entendiéndolos como potencial para provocar cambios constructivos al interior de la organización.

**Motivación:** Definida como el conjunto de reacciones y actitudes propias de cada persona, que se manifiestan ante un estímulo interno o externo. La motivación obedece en gran medida a la escala de necesidades que impulsa a un individuo a actuar de una u otra manera ante determinadas situaciones, por tanto se hace

necesario que el empleado se sienta satisfecho en su empresa para que pueda prestar un servicio con calidad.

Esta dimensión incluye las siguientes variables:

**Realización personal:** hace referencia a la realización integral del ser humano, la cual está íntimamente relacionada con las oportunidades que se le presentan, aplicación de habilidades, autonomía y libertad de expresión y la satisfacción de las necesidades hasta llegar a la autorrealización.

**Reconocimiento de Aportes:** Es el reconocimiento que la organización hace de cada uno de sus empleados, lo cual lleva a que éstos se sientan importantes dentro del ambiente organizacional por la valoración de sus labores dentro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

**Responsabilidad:** Capacidad de las personas de responder por sus deberes y consecuencias de sus actos.

**Adecuación de las condiciones de trabajo:** Condiciones ambientales, físicas y psicosociales en las que cada persona realiza su labor al interior de una organización, así como la calidad y cantidad de insumos necesarios para dicho fin.

**Reciprocidad:** Entendida como la relación de dar y recibir mutuamente entre el individuo y la organización, es decir la satisfacción mutua, la cual va más allá del contrato laboral, pues es un proceso en el que el individuo y la organización se vuelven parte el uno del otro.

Esta dimensión contempla las siguientes variables:

**Aplicación al trabajo:** Identificación del individuo con su trabajo y con la institución de acuerdo a su profesión o estudios, experiencia, competencias y habilidades.

**Cuidado del patrimonio institucional:** Cuidado que los empleados tienen de sus muebles, instalaciones, equipos y recursos.

**Retribución:** Contribución de la organización para que los empleados logren su realización personal y profesional. Incluye remuneración, promociones, programas de integración, reconocimiento público de la labor, sistemas de capacitación, programas de bienestar social y la estabilidad laboral.

**Equidad:** Igualdad de condiciones de trabajo para todos los empleados de la organización.

**Participación:** Se entiende como la contribución de los diferentes individuos y grupos formales e informales al logro de los objetivos, es decir la corresponsabilidad individual en la acción grupal dentro de los marcos de referencia de la organización. Se debe entender como la posibilidad de “hacer parte de...” y “tomar parte en...”.

Esta dimensión incluye las siguientes variables:

**Compromiso con la productividad:** Óptima eficiencia y eficacia en los servicios prestados, donde cada uno de los empleados asume con calidad las labores asignadas.

**Compatibilidad de intereses:** Compatibilidad entre los intereses de la organización y los intereses del empleado.

**Intercambio de información:** Se refiere a los procesos de comunicación al interior de la organización, lo que incluye la asertividad en la misma, calidad, rapidez y claridad en el flujo de información, entre otras.

**Involucración en el cambio:** Participación de los empleados en las decisiones de cambio que se viven en la organización.

**Metodología:** A continuación se describe el proceso realizado para el estudio de clima organizacional realizado en COOASESORES:

- Establecimiento del número de participantes y la organización de cronograma de trabajo.
- Aplicación de encuestas al 90% de la población.
- Tabulación de encuestas.
- Análisis de información
- Elaboración de informe final.
- Entrega de informe final.

**Población:** Se aplicaron 30 encuestas al personal, de las cuales se anularon 4 por error al llenar los datos. A continuación se presenta el resumen de la población abordada según las variables a medir:

- **Puntajes:**

PUNTAJE	INTERPRETACIÓN
0-40%	BAJO
41-60%	MEDIO
61-75%	MEDIO ALTO
76%...	ALTO

**Análisis general:** El estudio se realizó con 30 personas de las cuales se anularon 4 por falta de datos completos o mal diligenciamiento. Al revisar los resultados del estudio de clima organizacional se encontró que el puntaje obtenido en las variables contempladas estuvo por encima 65%, indicador que el clima organizacional se percibe como positivo con aspectos por fortalecer, quedando con un total de 68%, MEDIO-ALTO, donde la variable mejor puntuada fue liderazgo y la de menor puntuación participación.

- **Veamos los resultados generales por variable y subvariable:**

**Liderazgo:** En términos generales variable fue evaluada de manera positiva por parte del personal con un porcentaje del 71%, MEDIO – ALTO, lo cual indica que las personas perciben y reconocen el liderazgo por parte del equipo directivo y de jefes.

**Estilo de dirección,** la variable fue puntuada con 76%, ALTO, indicador de que la mayor parte de personal está a gusto con los procedimientos actuales, normas y políticas de los directivos, así como con las estrategias utilizadas para el manejo del personal y el liderazgo en los procesos.

Esto da cuenta por ejemplo de aspectos como:

- Conocimiento de la institución, visión, sentido de pertenencia
- Liderazgo
- Conocimiento técnico
- Respeto hacia los empleados
- Comunicación asertiva (saben decir las cosas)
- Se preocupan por el bienestar de los empleados
- Encaminan procesos
- Calidad humana



- Mejoramiento continuo

**Estimulo a la excelencia:** el personal siente que es estimulado hacia la excelencia, con un porcentaje del 72%, MEDIO - ALTO, lo cual indica que los directivos estimulan al personal hacia la excelencia con el fin de buscar un mejoramiento continuo.

**Trabajo en equipo:** con un porcentaje del 62%, MEDIO, lo cual indica que la mayor parte del personal muestra empeño para trabajar en equipo, es decir de manera compartida entre el personal de COOASESORES.

En cuanto al **manejo de conflictos:** la variable puntuó 74%, MEDIO - ALTO, indicando que la mayoría de los empleados conocen las políticas existentes para el manejo de conflictos o que todos los jefes y empleados las cumplen en el momento de presentarse algún conflicto.

**Motivación:** Esta dimensión fue evaluada con un puntaje de 67%, MEDIO - ALTO, lo cual indica que la mayor parte del personal se siente motivado para trabajar en la organización.

En cuanto a la variable de **Realización Personal**, el personal siente que la organización y lo que realiza dentro del mismo ha contribuido a su realización personal, por lo que fue evaluada con un porcentaje del 75%, MEDIO – ALTO, non tendencia ALTO.

En lo relacionado con los **reconocimientos a sus aportes**, la puntuación fue del 66%, MEDIO - ALTO, indicador de que se hace necesario revisar de qué manera se está reconociendo la importancia del personal, cómo se le estimula, qué estrategias de reconocimiento se están manejando dado que el puntaje indica que no todo el personal se siente reconocido y valorado al interior de la organización.

**Responsabilidad**, calificada con una puntuación de 58%, MEDIO, lo que indica que aún se hace necesario reforzar este aspecto pues los empleados perciben que no todo el personal es responsable, no todos se empoderan de las actividades que se realizan al interior de la organización, lo que puede generar sobre cargas laborales y sentimientos de insatisfacción al interior de los equipos de trabajo.

**Adecuadas condiciones de trabajo**, en términos generales todos se sienten que cuentan con las instalaciones, equipos y elementos necesarios para su trabajo, La subvariable puntuó 70%, MEDIO – ALTO, lo cual indica que se cuenta con los insumos, equipos y materiales necesarios para la labor.

**Reciprocidad**: En términos generales esta fue evaluada de manera positiva, con un 70%, MEDIO -ALTO, encontrándose que la mayor parte del personal perciben que van caminando hacia el mismo lado de la organización y que esta es compatible con sus intereses.

En la variable **Aplicación al Trabajo**, puntuada con el 74%, MEDIO - ALTO, con tendencia ALTO, es decir, el personal siente que lo que realiza al interior de la organización está directamente relacionado con su profesión o experiencia laboral, hecho que les ha permitido realizarse profesionalmente.

**Cuidado del patrimonio institucional**, en términos generales el personal cuida el patrimonio institucional, subvariable puntuada, con un 77%, ALTO.

En cuanto a la **retribución**, es una de las variables de menor puntuación, con un 56%, MEDIO- ALTO, indicando que es importante revisar este aspecto ya que el personal en su mayoría no se siente bien retribuido por lo que hace, no todos se sienten bien con el salario, con las capacitaciones, con las oportunidades de crecimiento, estrategias de reconocimiento. Va de la mano con la subvariable de reconocimiento a los aportes, la cual también se hace necesario intervenir.

En lo relacionado con la **Equidad**, la variable puntuó 71% MEDIO - ALTO, se percibe que el personal siente que las normas, políticas, sanciones y reconocimientos y que el manejo de personal se hace de manera equitativa la mayor parte del tiempo.

**Participación:** En términos generales esta dimensión fue evaluada, con un puntaje de 65% MEDIO - ALTO, indicador de que no todo el personal se siente tenido en cuenta por los directivos para los diferentes procesos que se manejan dentro de la organización.

La variable **compromiso con la producción** puntuó 65%, MEDIO - ALTO, encontrándose que las personas perciben que no todo el personal es comprometido; es decir que no todos aportan para cumplir los objetivos de su área laboral y de la organización como tal.

La **compatibilidad de intereses** puntuó 77%, ALTO, indicador que existe compatibilidad y equilibrio entre las políticas de la organización y los intereses individuales de quienes allí laboran; aspecto importante, pues es importante que la organización cumpla su política y que las personas puedan cumplir sus expectativas de vida con la labor que realizan al interior del mismo.

Frente a la **comunicación o intercambio de información**, con un puntaje de 52%, MEDIO, indicador de que falta mayor comunicación, mejores canales de información y de que hay personas que no son asertivas cuando tienen que expresar algo al compañero o al usuario. Aspecto importante para trabajar.

Con relación a la **involucración en el cambio**, fue calificada con 67%, MEDIO - ALTO, indicador de que el personal en su mayoría se siente tenido en cuenta cuando hay procesos nuevos, o cambios al interior de la organización.

En términos generales el clima de COOASESORES, es percibido con un clima positivo, sin embargo se hace necesario trabajar las sub. Variables de menor puntuación con el fin de equilibrar los aspectos negativos que pueden impactar sobre los positivos.

## 8. CONCLUSIONES

- El clima organizacional en términos generales es percibido de manera positiva por su personal, quedando con un total de 68% es decir MEDIO ALTO.
- De las cuatro dimensiones evaluadas: liderazgo, motivación, reciprocidad y participación, las mejor evaluadas fueron liderazgo y reciprocidad, las de menor puntuación motivación y participación.
- De la dimensión liderazgo, la variable mejor evaluada fue Estilo de Dirección; La de menor puntuación fue Estimulo al trabajo en equipo.
- De la dimensión motivación, la variable mejor evaluada fue Realización Personal. La de menor puntuación fue reconocimiento a los aportes.
- En cuanto a la dimensión reciprocidad, la variable mejor evaluada fue: cuidado del patrimonio institucional. La variable de menor puntuación fue retribución.
- En cuanto a la dimensión participación, la variable mejor evaluada fue: compatibilidad de intereses. La variable de menor puntuación fue intercambio de información. Siendo esta la de mas baja puntuación en general. Lo cual es de suma importancia que sea revisada e intervenida ya que esta puede afectar las de más alta puntuación.
- Es importante resaltar que las variables de estilo de dirección, estimulo a la excelencia, solución de conflictos, realización personal, adecuadas condiciones de

trabajo, aplicación al trabajo, cuidado del patrimonio institucional, equidad, compatibilidad de intereses. Fueron las de mejor puntuación en COOASESORES.

- Las variables menor puntuación en toda la organización fueron: estímulo al trabajo en equipo, reconocimiento a los aportes, responsabilidad, retribución, compromiso con la producción e Involucración al cambio.
- El clima organizacional se perciben con aspectos por fortalecer, se hace necesario la intervención con el propósito de equilibrar las variables de menor puntuación, logrando así que estas no impacten negativamente en todo la organización.

## 9. RECOMENDACIONES

- Socializar con la totalidad del personal de la empresa **COOASESORES** el resultado arrojado como resultado del diagnóstico de clima organizacional guiando a cada empleado hacia la proactividad y al mejoramiento continuo.
- Es importante que la Gerencia y su equipo directivo revisen las estrategias de estímulos, retribución, reconocimientos a los aportes y responsabilidad, mejorando los niveles de retribución propendiendo por perfeccionar los niveles de eficiencia y eficacia en los empleados de **COOASESORES**.
- Es recomendable teniendo en cuenta la información arrojada por la encuesta que dentro de la empresa **COOASESORES** implementen descripciones de cargo identificando tareas específicas para cada uno de los empleados disminuyendo así el índice de insatisfacción por el desempeño de tareas no correspondientes a sus competencias.
- Se recomienda a la empresa **COOASESORES** generar con mayor frecuencia el trabajo en equipo, teniendo en cuenta que este contribuye con el afianzamiento de las relaciones interpersonales y agiliza procesos productivos internos.
- Es de gran importancia la aplicación de incentivos no solo salariales por parte de la gerencia a los empleados operativos, mejorando con esto la responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas. Dichos incentivos pueden variar entre notas de agradecimientos, a correo electrónico, mejoramiento de puesto de trabajo (cambio de sillas, cambios de equipos electrónicos etc.), jornadas deportivas, entre otros.

- Para mejorar los procesos de intercambio de información es recomendable que la alta gerencia de la empresa **COOASESORES** implemente nuevas herramientas que propendan por el mejoramiento de los procesos comunicativos, dichas herramientas puedan variar entre: en lugar de una reunión semanal de reconocimiento de actividades se puede analizar la posibilidad que dicha reunión se emita todos los días antes de iniciar la jornada laboral, con el fin de que cada una de las tareas se cumpla a cabalidad, se puede hacer un mayor uso de medios comunicativos como las carteleras internas, buzón de sugerencia para clientes internos, plegables informativos y eventos que posibiliten la libre expresión.



## BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, E. SANCHEZ, J., tejero, b. y retama, m. (2000), clima y cultura de los equipos de trabajos nuevas aproximaciones. Madrid - España: biblioteca nueva. pp. 340-343.

BRUNET, L. (2004), El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.

Hernández Sampieri Roberto; Metodología de la investigación; Segunda Edición, México, s.a. MCGRAW-HILL, Año 1.998 Pág. 58, 60,168.

Johnson Y. "Empowerment" (2002). Recuperado diciembre 21, 2002de:<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/empowerment.htm>.

KEITH, Davis y Jhon w. Newstrom; Comportamiento Humano en el trabajo Décima Edición; México, McGRAW-Hill, año2000, Págs. 98-112.

LITWIN Y stinger German; Gestión del Recurso en la empresa; Edición LTDA, Bogota 2004, Págs. 37 a 39.

López, A. (s.f.). La motivación, 2006, de: <http://www.Monografias.com/trabajos17/moti/moti.shtml>, 20 Abril

Montes Barreto, R. y otros (1998) "Comportamiento y motivación del trabajador mexicano". En: Administrate Hoy 48 36-38.

Morin, Galindo, L. (1998). Más allá de la excelencia y la calidad total. México: Trillas, Págs. todo el libro.

Münch Galindo, L. (1998). Más allá de la excelencia y la calidad total. México: Trillas, Pág. 65 a72.

Olivares Ramírez, B. (1999). "Misión, visión y valores en las organizaciones de hoy". En: Adminístrate Hoy 63 47-50.

Stephem p. Robbins; comportamiento organizacional octava edición, México, Thomson, 1995.

TORO, F. (2001), El clima organizacional. Perfil de empresas colombianas. Cincel: Medellín.

[www.canalwork.com](http://www.canalwork.com), revista diners club, 2004, pag25.

[www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/climaorganizacional/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/default2.asp), mayo 12.

[www.degerencia.com/tema/clima\\_organizacional](http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional), 14 de abril.

[www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm](http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima-organizacional.htm), mayo 20.

[www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#funciones](http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#funciones), 12 de mayo.

[www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#resultados](http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml#resultados) 10 de mayo.

[www.monografia.com/trabajos/15/administ-procesos/administ-procesos.shtml](http://www.monografia.com/trabajos/15/administ-procesos/administ-procesos.shtml) mayo 20.

[www.psicologia.blogspot.com/2007/11/el-clima-organizacional.html](http://www.psicologia.blogspot.com/2007/11/el-clima-organizacional.html), mayo 20.

[www.psicologia.blogspot.com/2007/11/el-clima-organizacional.html](http://www.psicologia.blogspot.com/2007/11/el-clima-organizacional.html), mayo 20.