



CÓDIGO	AP-BIB-FO-05	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	1 de 2
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

Neiva, 16 Junio 2014

Señores  
CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN  
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
Ciudad

El (Los) suscrito(s):

NIYIRETH POLANIA GOMEZ, con C.C. No. 53.091.761,  
JAIME DANIEL MILLAN CARDENAS, con C.C. No. 7.721.112,  
LUIS FELIPE FIERRO PEREZ, con C.C. No. 1.082.214.231,  
\_\_\_\_\_, con C.C. No. \_\_\_\_\_,

autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o \_\_\_\_\_  
titulado EVALUACION DEL CLIEMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO  
PARA LA EMPRESA SOFORESTA LTDA.

presentado y aprobado en el año 2014 como requisito para optar al título de  
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA;

autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.

• Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.



CARTA DE AUTORIZACIÓN



<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-05</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>2 de 2</b>
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

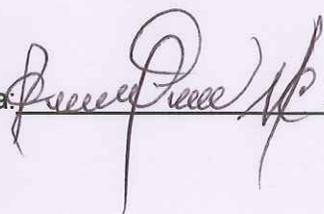
• Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: 

Firma: 

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Luis Felipe Fierro P.

Firma: \_\_\_\_\_



## GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

### DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO



**CÓDIGO**

**AP-BIB-FO-07**

**VERSIÓN**

**1**

**VIGENCIA**

**2014**

**PÁGINA**

**1 de 4**

**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:**

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
FIERRO PEREZ	LUIS FELIPE
MILLAN CARDENAS	JAIME DANIEL
POLANIA GOMEZ	NIYIRETH

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ZAPATA DOMINGUEZ	ALVARO

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
ZAPATA DOMINGUEZ	ALVARO

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE: ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA**

**FACULTAD: ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN**

**PROGRAMA O POSGRADO: ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**

**CIUDAD: NEIVA**

**AÑO DE PRESENTACIÓN: 2014 NÚMERO DE PÁGINAS: 129**

**TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):**



Diagramas X Fotografías\_\_\_ Grabaciones en discos\_\_\_ Ilustraciones en general\_\_\_ Grabados\_\_\_ Láminas\_\_\_  
Litografías\_\_\_ Mapas\_\_\_ Música impresa\_\_\_ Planos\_\_\_ Retratos\_\_\_ Sin ilustraciones\_\_\_ Tablas o Cuadros X

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento:

**MATERIAL ANEXO:** Encuesta clima organizacional

**PREMIO O DISTINCIÓN** (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1.	Clima organizacional	Organizational climate
2.	Diagnostico organizacional	Organizational diagnostics
3.	Dimensiones	Dimensions
4.	Propuesta de mejoramiento	Improvement proposal
5.	Percepción	Perception

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

La presente investigación estuvo orientada a realizar un diagnostico del clima organizacional en la empresa Soforesta Ltda, el cual sirvió como punto de partida para elaborar el respectivo plan de mejoramiento con el fin de mejorar la percepción actual que tienen los colaboradores sobre el clima laboral en la organización.

La presente investigación se caracteriza por ser de tipo descriptiva y transversal debido a que busca especificar las características y rasgos del clima organizacional en un periodo específico del tiempo, para este caso, durante el mes de Mayo de 2014. La muestra seleccionada fue no probabilística y a conveniencia debido a la dificultad para reunir a todo el personal de la organización. El instrumento fue aplicado finalmente a 37 colaboradores de los 52 que conforman el personal staff de la organización.

El instrumento utilizado se baso en el modelo desarrollado inicialmente por el profesor Hernán Alvarez Londoño (Hacia un clima organizacional plenamente gratificante) de la Universidad del Valle, el cual fue actualizado, adaptado y complementado por los docentes Álvaro Zapata Domínguez Phd. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008). Los factores determinante del clima organizacional plantados por el modelo son 25



entre los cuales están, Proyecto Formal de Empresa, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones y Elementos de Trabajo, Holismo y Sinergia, Liderazgo, Toma de Decisiones, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Relaciones Interpersonales, Calidad de Servicio al Cliente Interno, Libertad de Expresión, Estabilidad Laboral, Reconocimiento, Salario, Normas y Reglamentos, Evaluación del Desempeño, Comunicación y Retroalimentación, Selección e Inducción, Identidad e Imagen de la Organización, Celebración y Ceremonia, Grupos Informales y uso del Tiempo Libre, Valores y Subculturas.

El análisis e interpretación de los resultados mostraron que la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores de la empresa Soforesta Ltda puede considerarse como MUY BUENO según la escala cualitativa de clima organizacional utilizada. Ver Tabla 1. Con un promedio general de 9,8 de 10.

De los 25 factores evaluados a través del cuestionario, el 16% fueron considerados como excelentes interpretándose como dimensiones que se manifiestan de forma plenamente gratificante en la organización. Entre estos factores están, Valores, Subculturas, Identidad e Imagen de la Organización y Desarrollo Personal. El otro 84% de los factores se manifestaron de forma muy buena.

El cuestionario utilizado permitió al entrevistado manifestar las causas que a su modo de ver impiden que las dimensiones se manifiesten de forma deseable en la organización, y permite además la oportunidad para que propongan las soluciones que consideren necesarias para lograr que dicho factor se presente de forma plenamente gratificante.

A partir de lo anterior, y gracias al análisis realizado, se diseñó un plan de mejoramiento, que de acuerdo a los resultados, para este caso podría considerarse como un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Soforesta Ltda. En dicho programa se plantearon las oportunidades de mejora para cada dimensión, las estrategias a desarrollar y objetivos, seguido de una serie de acciones y actividades encaminadas a obtener un clima laboral plenamente gratificante.

**ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)**

The present investigation was designed to make a diagnosis of organizational climate in the company Soforesta Ltda, which served as a starting point to develop the respective improvement plan in order to improve the current perception reviewers about the working environment in the organization.

This research is characterized as descriptive and transversal because it seeks to specify the characteristics and features of the organizational climate in a specific period of time, for this case, during the month of May 2014. The sample was not random and convenience due to the difficulty to gather all the staff of the organization. The instrument was finally applied to 37 of the 52 employees who staff the organization staff.

The instrument used was based on the model originally developed by Professor Hernán Alvarez Londoño (Towards a fully rewarding organizational climate) of the Universidad del Valle, which was updated, adapted and supplemented by teachers Zapata Alvaro Dominguez Phd. and Monica Garcia Solarte M.B.A. (2008). The determining factors of organizational climate by the model are planted between 25 existing Formal Company Project, Organizational Structure, Participation, Facilities and Work Items, and Synergy Holistic Leadership,



Decision Making, Rewarding Work, Personal Development, Relationships Interpersonal, Internal Quality Customer Service, Freedom of Expression, Job Stability, Recognition, Salary, Rules and Regulations, Performance Evaluation, Communication and Feedback, Selection and Induction, Identity and Corporate Image, Celebration and Ceremony, and Informal Groups Use of Free Time, Values and Subcultures.

The analysis and interpretation of the results showed that the perception of organizational climate with the employees of the company can be considered Soforesta Ltda VERY GOOD according scale qualitative organizational climate used. See Table 1. Centre an overall average of 9.8 out of 10.

Of the 25 factors assessed through the questionnaire, 16% were considered excellent interpreted as dimensions that manifest themselves in the organization fully rewarding. These factors include, Values, Subcultures, Identity and Corporate Image and Personal Development. The other 84% of the factors demonstrated very good shape.

The questionnaire allowed the respondent to state why his view to prevent manifest dimensions desirably in the organization, and allows the opportunity to propose solutions they deem necessary to ensure that the form factor is present fully rewarding.

From the above, and thanks to the analysis, an improvement plan, which according to the results for this case could be considered a plan to strengthen the organizational climate in the company Soforesta Ltda design the program were raised improvement opportunities for each dimension, to develop strategies and objectives, followed by a series of actions and activities to obtain a fully rewarding work environment.

**APROBACION DE LA TESIS**

Nombre Presidente Jurado:

Firma:

Nombre Jurado:

Rafael Mendez Lozano

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:

EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE  
MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA SOFORESTA LTDA

NIYIRETH POLANIA  
JAIME DANIEL MILLAN  
LUIS FELIPE FIERRO PEREZ

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION  
NEIVA HUILA  
2014

EVALUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE  
MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA SOFORESTA LTDA

NIYIRET POLANIA  
JAIME DANIEL MILLAN  
LUIS FELIPE FIERRO PEREZ

Trabajo de grado como requisito para optar por el título de Especialista en Alta  
Gerencia.

DIRECTOR  
ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ Ph.D

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION  
NEIVA HUILA  
2014

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Coordinador del programa

---

Director del proyecto

Neiva, Junio de 2014

## AGRADECIMIENTOS

Los Autores expresan su agradecimiento a:

El cuerpo de profesores de la especialización en Alta Gerencia y Directivos de la Universidad Surcolombiana por su apoyo y sus valiosos aportes a nuestra formación profesional.

Al profesor Álvaro Zapata Dominguez por su orientación y acompañamiento realizado durante la ejecución y desarrollo del presente trabajo de grado.

## CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS	7
LISTA DE GRAFICOS	9
RESUMEN	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	13
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Formulación del problema	13
1.3 Justificación	13
1.4 OBJETIVOS	14
1.4.1 Objetivo General	14
1.4.2 Objetivos Específicos	14
1.5 Delimitación del problema y alcance de la investigación	14
1.6 Hipótesis	15
2. MARCO TEÓRICO	16
2.1 Antecedentes investigativos	16
2.2 Bases teóricas	17
2.3 Modelo de análisis teórico propuesto	31
3. DISEÑO METODOLOGICO	35
3.1 Tipo de investigación	35
3.2 Población y muestra	35
3.3 Técnicas de recolección de información	35

3.3.1 Fuentes primarias	35
3.3.2 Fuentes secundarias	35
3.4 Instrumentos	36
3.5 Procesamiento de la información	37
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>38</b>
4.1 Perfil general clima organizacional Soforesta Ltda.	38
4.2 Evaluación clima organizacional por dimensiones.	41
<b>5. PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	
CLIMA ORGANIZACIONAL SOFORESTA LTDA	97
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>102</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO 1. Cuestionario clima organizacional Soforesta Ltda.</b>	<b>105</b>

## LISTA DE TABLAS

- Tabla 1. Equivalencia entre calificación numérica y cualitativa clima organizacional.
- Tabla 2. Perfil general por dimensión Clima Organizacional Soforesta Ltda.
- Tabla 3. Calificación Dimensión Proyecto Formal de Empresa.
- Tabla 4. Soluciones propuestas por los encuestados sobre Proyecto Formal de empresa.
- Tabla 5. Calificación Dimensión Estructura Organizacional.
- Tabla 6. Soluciones propuestas por los encuestados sobre Estructura Organizacional.
- Tabla 7. Calificación Dimensión Participación.
- Tabla 8. Soluciones propuestas por los encuestados sobre Participación.
- Tabla 9. Calificación Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo.
- Tabla 10. Soluciones propuestas por los encuestados sobre Instalaciones y Elementos de Trabajo.
- Tabla 11. Calificación Dimensión Holismo y Sinergia.
- Tabla 12. Soluciones propuestas por los encuestados sobre Holismo y Sinergia.
- Tabla 13. Calificación Dimensión Liderazgo.
- Tabla 14. Soluciones propuestas por los encuestados sobre Liderazgo.
- Tabla 15. Calificación Dimensión Toma de Decisiones.
- Tabla 16. . Soluciones propuestas por los encuestados sobre Toma de Decisiones.
- Tabla 17. Calificación Dimensión Trabajo gratificante.
- Tabla 18. Soluciones propuestas Trabajo Gratificante.
- Tabla 19. Calificación Dimensión Desarrollo Personal.
- Tabla 20. Calificación Dimensión Relaciones Interpersonales.
- Tabla 21. Soluciones propuestas Relaciones Interpersonales.
- Tabla 22. Calificación del Servicio al Cliente Interno.
- Tabla 23. Soluciones propuestas Calidad del servicio al cliente interno.
- Tabla 24. Calificación Dimensión Solución de Conflicto de Intereses.
- Tabla 25. Soluciones propuestas Solución de Conflicto de Intereses.
- Tabla 26. Calificación Dimensión Libertad de Expresión.
- Tabla 27. Soluciones propuestas Libertad de Expresión.
- Tabla 28. Calificación Dimensión Estabilidad Laboral.
- Tabla 29. Soluciones propuestas Estabilidad Laboral.
- Tabla 30. Calificación Dimensión Reconocimiento.
- Tabla 31. Soluciones propuestas Reconocimiento.
- Tabla 32. Calificación Dimensión Salario.
- Tabla 33. Soluciones propuestas Salario.
- Tabla 34. Calificación Dimensión Normas y Reglamentos.
- Tabla 35. Soluciones propuestas Normas y Reglamentos.
- Tabla 36. Calificación Dimensión Evaluación del desempeño.
- Tabla 37. Soluciones propuestas Evaluación del desempeño.
- Tabla 38. Calificación Dimensión Comunicación y Retroalimentación.
- Tabla 39. Soluciones propuestas Comunicación y Retroalimentación.
- Tabla 40. Calificación Dimensión Selección e inducción.
- Tabla 41. Soluciones propuestas Selección de Inducción.

- Tabla 42. Calificación Dimensión Identidad e Imagen de la Organización.
- Tabla 43. Calificación Dimensión Celebración y Ceremonia.
- Tabla 44. Soluciones propuestas Celebración y Ceremonia.
- Tabla 45. Calificación Dimensión Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre.
- Tabla 46. Calificación Dimensión Valores.
- Tabla 47. Calificación Dimensión Subculturas.
- Tabla 48. Plan de mejoramiento clima organizacional Soforesta Ltda. Parte 1.
- Tabla 49. Plan de mejoramiento clima organizacional Soforesta Ltda. Parte 2.
- Tabla 50. Plan de mejoramiento clima organizacional Soforesta Ltda. Parte 3.
- Tabla 51. Plan de mejoramiento clima organizacional Soforesta Ltda. Parte 4.

## LISTA DE GRAFICOS

- Grafico 1. Esquema de clima organizacional según Litwin y Stinger (1978)
- Grafico 2. Ubicación clima organizacional Soforesta Ltda.
- Grafico 3. Perfil cualitativo del clima organizacional Soforesta Ltda.
- Grafico 4. Perfil cuantitativo clima organizacional Soforesta Ltda.
- Grafico 5. Calificación cualitativa proyecto formal de empresa.
- Grafico 6. Resumen de calificaciones, Dimensión Proyecto Formal de Empresa.
- Grafico 7. Análisis de causas Proyecto Formal de Empresa
- Grafico 8. Calificación cualitativa Estructura Organizacional.
- Grafico 9. Resumen de calificaciones, Dimensión Estructura Organizacional.
- Grafico 10. Análisis de causas Estructura Organizacional
- Grafico 11. Calificación cualitativa Participación.
- Grafico 12. Resumen de calificaciones, Dimensión Participación.
- Grafico 13. Análisis de causas Participación.
- Grafico 14. Calificación cualitativa Instalaciones y Elementos de Trabajo.
- Grafico 15. Resumen de calificaciones, Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo.
- Grafico 16. Análisis de causas Instalaciones y Elementos de Trabajo.
- Grafico 17. Calificación cualitativa Holismo y Sinergia.
- Grafico 18. Resumen de calificaciones, Dimensión Holismo y Sinergia.
- Grafico 19. Análisis de causas Holismo y Sinergia.
- Grafico 20. Calificación cualitativa Liderazgo.
- Grafico 21. Resumen de calificaciones, Dimensión Liderazgo.
- Grafico 22. Análisis de causas Liderazgo.
- Grafico 23. Calificación cualitativa Toma de Decisiones.
- Grafico 24. Resumen de calificaciones, Dimensión Toma de Decisiones.
- Grafico 25. Análisis de causas Toma de Decisiones.
- Grafico 26. Calificación cualitativa Trabajo Gratificante.
- Grafico 27. Resumen de calificaciones, dimensión trabajo gratificante.
- Grafico 28. Análisis de causas Trabajo Gratificante.
- Grafico 29. Calificación cualitativa Desarrollo Personal.
- Grafico 30. Resumen de calificaciones, Dimensión Desarrollo Personal.
- Grafico 31. Análisis de causas Desarrollo Personal.
- Grafico 32. Calificación cualitativa Relaciones Interpersonales.
- Grafico 33. Resumen de calificaciones, Dimensión Relaciones Interpersonales.
- Grafico 34. Análisis de causas Relaciones Interpersonales.
- Grafico 35. Calificación cualitativa Calidad del Servicio del Cliente Interno.
- Grafico 36. Resumen de calificaciones, Dimensión Del Servicio al Cliente Interno.
- Grafico 37. Análisis de causas Calidad de servicio al cliente interno.
- Grafico 38. Calificación cualitativa Solución de Conflicto de Intereses.
- Grafico 39. Resumen de calificaciones, Dimensión Solución de Conflicto de Intereses.
- Grafico 40. Análisis de causas Solución de Conflicto de Intereses.

Grafico 41. Calificación cualitativa Libertad de Expresión.  
 Grafico 42. Resumen de calificaciones, Dimensión Libertad de Expresión  
 Grafico 43. Análisis de causas Libertad de Expresión.  
 Grafico 44. Calificación cualitativa Estabilidad Laboral.  
 Grafico 45. Resumen de calificaciones, Dimensión Estabilidad Laboral.  
 Grafico 46. Análisis de causas Estabilidad Laboral.  
 Grafico 47. Calificación cualitativa Reconocimiento.  
 Grafico 48. Resumen de calificaciones, Dimensión Reconocimiento.  
 Grafico 49. Análisis de causas Reconocimiento  
 Grafico 50. Calificación cualitativa Salario  
 Grafico 51. Resumen de calificaciones, Dimensión Salario.  
 Grafico 52. Análisis de causas Salario.  
 Grafico 53. Calificación cualitativa Normas y Reglamentos  
 Grafico 54. Resumen de calificaciones, Dimensión Normas y Reglamentos  
 Grafico 55. Análisis de causas Normas y Reglamentos  
 Grafico 56. Calificación cualitativa Evaluación del desempeño.  
 Grafico 57. Resumen de calificaciones, Dimensión Evaluación del desempeño.  
 Grafico 58. Análisis de causas Evaluación del desempeño.  
 Grafico 59. Calificación cualitativa Comunicación y Retroalimentación  
 Grafico 60. Resumen de calificaciones, Dimensión Comunicación y Retroalimentación  
 Grafico 61. Análisis de causas Comunicación y Retroalimentación  
 Grafico 62. Calificación cualitativa Selección e Inducción.  
 Grafico 63. Resumen de calificaciones, Dimensión Selección de Inducción.  
 Grafico 64. Análisis de causas Selección de Inducción.  
 Grafico 65. Calificación cualitativa Identidad e Imagen de la Organización  
 Grafico 66. Resumen de calificaciones, Dimensión Identidad e Imagen de la Organización.  
 Grafico 67. Análisis de causas Identidad e Imagen de la Organización  
 Grafico 68. Calificación cualitativa Celebración y Ceremonia.  
 Grafico 69. Resumen de calificaciones, Dimensión Celebración y Ceremonia.  
 Grafico 70. Análisis de causas Celebración y Ceremonia.  
 Grafico 71. Calificación cualitativa Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre.  
 Grafico 72. Resumen de calificaciones, Dimensión Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre.  
 Grafico 73. Análisis de causas Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre.  
 Grafico 74. Calificación cualitativa Valores. Grafico 73. Calificación cualitativa Valores.  
 Grafico 75. Resumen de calificaciones, Dimensión Valores.  
 Grafico 76. Análisis de causas Valores  
 Grafico 77. Calificación cualitativa Subculturas.  
 Grafico 78. Resumen de calificaciones, Dimensión Subculturas.

## RESUMEN

La presente investigación estuvo orientada a realizar un diagnóstico del clima organizacional en la empresa Soforesta Ltda, el cual sirvió como punto de partida para elaborar el respectivo plan de mejoramiento con el fin de mejorar la percepción actual que tienen los colaboradores sobre el clima laboral en la organización.

La presente investigación se caracteriza por ser de tipo descriptiva y transversal debido a que busca especificar las características y rasgos del clima organizacional en un periodo específico del tiempo, para este caso, durante el mes de Mayo de 2014. La muestra seleccionada fue no probabilística y a conveniencia debido a la dificultad para reunir a todo el personal de la organización. El instrumento fue aplicado finalmente a 37 colaboradores de los 52 que conforman el personal staff de la organización.

El instrumento utilizado se basó en el modelo desarrollado inicialmente por el profesor Hernán Álvarez Londoño (Hacia un clima organizacional plenamente gratificante) de la Universidad del Valle, el cual fue actualizado, adaptado y complementado por los docentes Álvaro Zapata Domínguez Phd. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008). Los factores determinante del clima organizacional plantados por el modelo son 25 entre los cuales están, Proyecto Formal de Empresa, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones y Elementos de Trabajo, Holismo y Sinergia, Liderazgo, Toma de Decisiones, Trabajo Gratificante, Desarrollo Personal, Relaciones Interpersonales, Calidad de Servicio al Cliente Interno, Libertad de Expresión, Estabilidad Laboral, Reconocimiento, Salario, Normas y Reglamentos, Evaluación del Desempeño, Comunicación y Retroalimentación, Selección e Inducción, Identidad e Imagen de la Organización, Celebración y Ceremonia, Grupos Informales y uso del Tiempo Libre, Valores y Subculturas.

El análisis e interpretación de los resultados mostraron que la percepción del clima organizacional que tienen los trabajadores de la empresa Soforesta Ltda puede considerarse como MUY BUENO según la escala cualitativa de clima organizacional utilizada. Ver Tabla 1. Con un promedio general de 9,8 de 10.

De los 25 factores evaluados a través del cuestionario, el 16% fueron considerados como excelentes interpretándose como dimensiones que se manifiestan de forma plenamente gratificante en la organización. Entre estos factores están, Valores, Subculturas, Identidad e Imagen de la Organización y Desarrollo Personal. El otro 84% de los factores se manifestaron de forma muy buena.

El cuestionario utilizado permitió al entrevistado manifestar las causas que a su modo de ver impiden que las dimensiones se manifiesten de forma deseable en la organización, y permite además la oportunidad para que propongan las soluciones que

consideren necesarias para lograr que dicho factor se presente de forma plenamente gratificante.

A partir de lo anterior, y gracias al análisis realizado, se diseñó un plan de mejoramiento, que de acuerdo a los resultados, para este caso podría considerarse como un plan de fortalecimiento del clima organizacional en la empresa Soforesta Ltda. En dicho programa se plantearon las oportunidades de mejora para cada dimensión, las estrategias a desarrollar y objetivos, seguido de una serie de acciones y actividades encaminadas a obtener un clima laboral plenamente gratificante.

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

### 1.1 PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy día es de vital importancia para las organizaciones identificar y conocer que motiva a sus empleados para dar lo mejor de sí e investigar el clima organizacional, permitiendo que a través de las actitudes y aptitudes del trabajador se logren los objetivos y metas de la organización.

Tomando en consideración que gran parte de la vida de cualquier individuo se desarrolla en una organización, es de interés interrelacionar conceptos de calidad de vida, o calidad de empleo, factores inherentes al ambiente y clima organizacional. Este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros, por lo tanto el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

Por tal razón, el objetivo de la siguiente investigación es determinar y analizar las dimensiones del clima organizacional en Soforesta Ltda con el fin de identificar las falencias y/u oportunidades a partir de las cuales se diseñara un plan de acción para el mejoramiento.

### 1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cual es el estado actual del clima organizacional en la empresa Soforesta Ltda? ¿Es posible proponer acciones de mejoramiento a partir de la evaluación realizada? ¿Cuál sería el plan de acción?

### 1.3 JUSTIFICACION

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo en un grupo u organización, e influye en la conducta del empleado.

El empleado desarrolla satisfactoriamente su labor si siente que se cumple con sus objetivos personales y laborales; pero ¿Cuándo logra el individuo sentirse parte de la organización y saber si la motivación personal es la correcta?; para ello se identifican los indicadores y causas que influyen en el comportamiento positivo y negativo del empleado; para proponer recomendaciones que ayudaran tanto a la empresa Soforesta Ltda a lograr sus objetivos como a sus empleados.

La empresa Soforesta Ltda desarrolla su objeto social en obras civiles contratando con Compañías Privadas o Entidades del Estado; es allí en donde necesita que el empleado se sienta en un ambiente laboral positivo, dado que el comportamiento de los trabajadores afecta directamente en su productividad y en los objetivos y metas de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior el desempeño positivo del empleado depende de sus percepciones acerca de las condiciones laborales en las que se desarrolla, por ello la presente investigación pretende identificar las diferentes características positivas del clima laboral y causas que impiden un buen clima laboral en los empleados de Soforesta Ltda.

La importancia de esta investigación radica en el análisis cuantitativo y cualitativo del clima laboral identificando sus dimensiones; lo cual permitirá realizar recomendaciones para mejorar dichos factores en beneficio de los empleados y la empresa Soforesta Ltda.

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo general

Evaluar el clima organizacional en la empresa Soforesta Ltda y según los resultados obtenidos a partir del análisis realizado, proponer las respectivas acciones de mejora para su fortalecimiento.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Medir la percepción del clima organizacional que tienen los empleados de la empresa Soforesta Ltda.
- Identificar las causas principales que impiden que las dimensiones o factores que caracterizan el clima organizacional en la empresa Soforesta Ltda se manifiesten de forma deseable.
- Identificar las soluciones propuestas por los empleados de la empresa Soforesta Ltda que a su modo de ver permiten alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante.
- Formular un plan de mejoramiento a partir de los resultados obtenidos con el fin de fortalecer el clima organizacional en la empresa Soforesta Ltda.

## 1.5 DELIMITACION DEL PROBLEMA Y ALCANCE DE LA INVESTIGACION

La presente investigación se enfoca al clima organizacional, su análisis, diagnóstico y plan de mejoramiento para la empresa Soforesta Ltda. Su alcance se limita a encuestar solamente al personal directo o staff de la compañía, lo cual permitirá caracterizar el comportamiento de cada una de las dimensiones que conforman el perfil de clima organizacional, y generar un plan de acción de mejoramiento dependiente de dichos resultados.

El trabajo de campo se realizó durante la segunda y tercera semana del mes de Mayo del presente año.

## 1.6 HIPOTESIS

La evaluación y caracterización del clima organizacional realizada a la empresa Soforesta Ltda permitirá proponer diferentes acciones de mejora para lograr su fortalecimiento.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Revisando los antecedentes de la empresa Soforesta Ltda, encontramos que hasta el momento no se ha realizado ningún tipo de diagnóstico y evaluación del clima organizacional, siendo la presente investigación, el primer estudio realizado sobre la materia.

Sin embargo, revisando la literatura sobre el tema y como material de apoyo para la presente investigación, en la universidad del Valle, en el año 2012 se realizó un diagnóstico del clima organizacional en donde se analizó la percepción que los trabajadores tenían de la institución y se evaluaron 14 dimensiones entre las cuales están Compensación, Estructura Organizacional, Participación, Infraestructura, Cooperación, Relaciones Internacionales, Solución de conflictos, Reconocimiento, Evaluación del Desempeño, identidad, Grupos Informales, Ética, Autoevaluación y trabajo en Equipo. A parte de diagnosticar el clima organizacional, el estudio permitió identificar las causas que ocasionaron que los diferentes factores se manifestaran de forma gratificante en la Universidad.

En el año 2008, los investigadores Patricia Mercado Salgado y Fernando Toro Alvarez, realizaron un análisis comparativo del clima organizacional en dos universidades públicas de Latinoamérica: México y Colombia. Los resultados mostraron que las características psicométricas de la encuesta ECO IV utilizada son muy similares en las dos organizaciones y que la calidad del clima organizacional en las dos instituciones es diferente, lo cual se explicó por a razones de cultura nacional principalmente y por aspectos institucionales de carácter formal y muy poco, o nada, por las condiciones del instrumento de medida.

En la Universidad Autónoma de Tamaulipas, en el año 2010, se realizó un estudio sobre el clima organizacional en la dirección general de la secretaria de seguridad pública en Tamaulipas. El cuestionario utilizado se desarrolló en base a las dimensiones propuestas por los teóricos Chiang 2003, Hernandez 2004 y Valenzuela 2005, en donde se evaluaron 16 factores. Los resultados indicaron que el ambiente de trabajo es neutral con un promedio de 3,32 basado en la escala de Likert (1-5).

Para el desarrollo del presente proyecto se tendrá en cuenta las anteriores investigaciones como punto de partida y fuente de información, el cual difiere de las mismas, ya que por primera vez se realizara un estudio de esta clase en la empresa Soforesta Ltda, y adicional a los anterior, se desarrollara un programa de mejoramiento que permita corregir las debilidades y fortalecer aquellas dimensiones que sobresalen en la organización.

## 2.2 BASES TEORICAS

### 2.2.1 Clima organizacional y sus teorías aplicadas a la organización.<sup>1</sup>

Entre las diferentes definiciones o aproximaciones al concepto de clima Organizacional. Algunos autores como Ouchi (1981), lo identifican como un componente o elemento más de la cultura debido a que plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura Organizacional de una compañía. Otros autores como Zapata (2000), lo explican como partes dependientes entre sí incluyendo adicionalmente el concepto de identidad, el se basa en autores como Belanger y Nizard que dicen al respecto:

Belanger (1986), el clima Organizacional esta compuesto esencialmente por las percepciones y las apreciaciones individuales que cada uno de los miembros de un grupo tiene respecto a las funciones y al entorno físico y social del trabajo.

La identidad según Nizard(1983), se refiere a la especificidad de la organización. Esta adquiere forma de acuerdo a la organización de un nombre, de un lugar, de un producto, de una tecnología o sencillamente de un éxito representativo de la empresa.

Otros autores como Robbins (1999), Gibbson, Ivancevich y Donnelly (1983), en sus definiciones no demarcan ninguna diferencia, cuando definen tanto cultura como clima como la personalidad y carácter de una organización. Y por ultimo encontramos los que consideran el clima de manera independiente al análisis cultural como Foucher y Soucy.

¿Qué elementos constituyen el concepto de clima Organizacional y la importancia de su estudio dentro de las organizaciones?.

Para lograr una primera aproximación, realizaremos una breve descripción teórica sobre los estudios de clima Organizacional dentro de las organizaciones y luego analizaremos los factores claves para la elaboración de un diagnostico exitoso.

Primero para poder entender el concepto de clima es necesario comprender los siguientes elementos<sup>2</sup>:

- El clima se refiere a las características del ambiente
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene relaciones sobre el comportamiento laboral
- El Clima es una variable independiente 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.
- El clima junto a las estructuras y características organizacionales y los individuos que

---

<sup>1</sup> Del clima organizacional y sus teorías aplicadas a la organización. Mónica García Solarte. Profesora Asistente Universidad del Valle. Ing Industrial, Magister en Administración y Master of Management.

<sup>2</sup>Alexis Gonçalves, Dimensiones del Clima Organizacional 1997

la componen forman un sistema independiente altamente dinámico

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Con esto se podría llevar a cabo un completo análisis de las distintas concepciones de clima organizacional, teniendo en cuenta los distintos elementos que lo componen y algunos aspectos que no incluye dentro del ambiente organizacional así como los elementos esenciales que hacen parte de un ambiente organizacional adecuado y que se ajuste a las necesidades de la organización.

#### El concepto de clima organizacional

El concepto de clima Organizacional se ha desarrollado recientemente, ya que fue introducido por primera vez en psicología industrial/Organizacional, por Gellerman, en 1960. No obstante, de su estudio no existe una unificación de definiciones y metodologías que permitan a ciencia cierta elaborar una clara distinción. Las descripciones varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. Los investigadores se han circunscrito más al aspecto metodológico que a la búsqueda de consenso en su definición, en sus orígenes teóricos, y en el papel del clima en el desarrollo de la organización y en su vinculación con el medio externo.

Existen dos tipos de enfoque para el estudio del clima Organizacional: estructural y subjetivo. El estructural ha sido presentado por Forehand y Gilmer<sup>3</sup>, donde describen el clima Organizacional como: "el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman." Escogieron cinco variables estructurales objetivas para describir el clima como son: el tamaño, la estructura Organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y direcciones de metas.

El otro enfoque, el subjetivo, presentado por Halpin y Crofts<sup>4</sup>, describe el clima Organizacional en términos de la opinión que el empleado se forma de la organización. Dicen, por ejemplo, que un aspecto importante del clima es el *esprit*, término que indica la percepción que el empleado tiene de que sus necesidades sociales se están satisfaciendo y de que está gozando del sentimiento de la labor cumplida. Otra dimensión que describen es la consideración, término que refleja hasta que punto el empleado juzga que el

---

<sup>3</sup> DESSLER, Gary. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional. 1976.

<sup>4</sup> DESSLER, Gary. Organización y Administración Enfoque Situacional. Editorial Prentice/Hall internacional. 1976.

comportamiento de su superior es sustentador o emocionalmente distante. Consideran que otras dimensiones subjetivas del clima son la intimidad, el alejamiento y la obstaculización.

El enfoque más reciente de la concepción del clima consiste en reconocer su naturaleza tanto estructural como subjetiva y es expresado por *Litwin Y Stringer*, que lo definen como: "Los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada".

El clima Organizacional representa pues, las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Estos enfoques han llevado a diferentes definiciones de clima Organizacional como son:

*Gibson; Ivancevich Y Donnelly*<sup>5</sup> : "El clima Organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la "sensación", "personalidad" o "carácter" del ambiente de la Organización"

La definición que *Taigun Y Litwin*<sup>6</sup> (1968) dan del término es la siguiente:

“El clima Organizacional es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros, b) influye en su comportamiento y c) puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características (o atributos) de la organización".

*Alexis Goncalves*: “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.)”

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima Organizacional es la configuración de características de la organización que influyen en el comportamiento del individuo, con un componente multidimensional de elementos, que hacen necesario para su estudio la consideración de los componentes físicos y humanos de la organización.

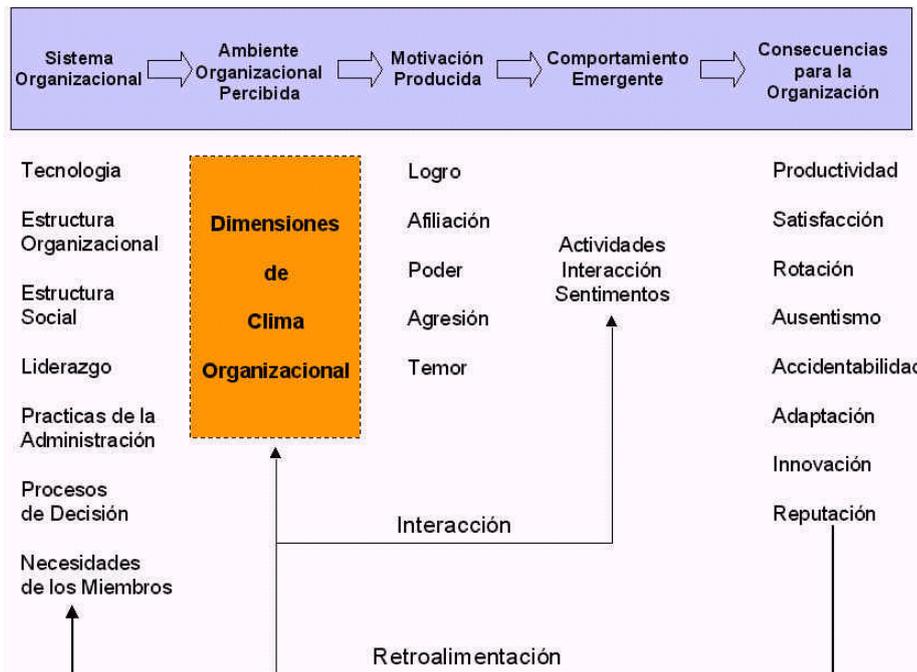
Por lo tanto, para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales. Tal como se muestra por Litwin y Stinger (1978) en el siguiente esquema de Clima Organizacional.

---

<sup>5</sup> LIKERT Rensis, GIBSON Jane. Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas. 1986

<sup>6</sup> LIKERT Rensis, GIBSON Jane. Nuevas Formas para Solucionar Conflictos. Editorial Trillas. 1986

Grafica 1. Esquema de clima organizacional según Litwin y Stinger (1978)



Fuente: Del clima organizacional y sus teorías aplicadas a la organización. Por Mónica García Solarte.

Esto es sustentado igualmente por Sudarsky (1977) al decir que el clima Organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y practicas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos y las personas que son influenciadas por ellas.

### 2.2.2 Métodos más comunes de análisis del clima organizacional<sup>7</sup>

En cuanto al método de análisis del clima Organizacional se encuentran diversos enfoques, de acuerdo con el tipo de dimensiones a considerar en la medición para obtener una visión real del clima Organizacional,. Según Brunet<sup>8</sup>, la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber:

- El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia del individuo y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial es el sentimiento de autonomía del individuo.
- El grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de una organización. Esta dimensión mide el grado en que los objetivos y métodos de

<sup>7</sup> Del clima organizacional y sus teorías aplicadas a la organización. Mónica García Solarte. Profesora Asistente Universidad del Valle. Ing Industrial, Magister en Administración y Master of Management.

<sup>8</sup> BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Editorial Trillas, 1987

trabajo se establecen y se comunican a los empleados por sus superiores.

- El tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y posibilidades de promoción. En la percepción de recompensa por un buen desempeño.
- La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

La calidad de un cuestionario, reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización. Teniendo en cuenta para ello que los factores determinantes del clima Organizacional pueden variar de una organización a otra de acuerdo con las características propias de cada una de ellas.

Entre los cuestionarios más utilizados están:

#### *2.2.2.1 El cuestionario de Litwin y Stringer*

Para estos autores el Clima Organizacional es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización el cual es experimentado por sus miembros, influencia su comportamiento, y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la organización.

El cuestionario desarrollado mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones:

*Conformidad;* es el grado con que las personas sienten que existen muchas limitaciones impuestas externamente sobre el grupo de trabajo, exceso de leyes, políticas, reglas o prácticas hacia las cuales hay que conformarse en lugar de realizar el trabajo como mejor les parezca.

*Responsabilidad;* es el grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr realizar la parte de los objetivos organizacionales que le corresponden; el grado con que los miembros del grupo experimentan que pueden tomar decisiones acerca de como realizar un trabajo sin necesidad de estar comprobando cada paso con sus superiores.

*Normas de Excelencia;* es el énfasis que la organización hace en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan que la organización fija objetivos y metas retadoras para ellos y comunican el compromiso con estas.

*Recompensas;* es el grado con que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser ignorados, criticados o castigados cuando algo sale mal.

*Claridad Organizacional;* es el grado con que los miembros del grupo experimentan que

las cosas están bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos, desordenados o caóticos.

*Calor y Apoyo*; es el sentimiento experimentado por los miembros por el cual se considera la amistad como norma apreciada por el grupo, que existe confianza y apoyo mutuo. El sentimiento que las buenas relaciones prevalecen en el entorno del trabajo.

#### 2.2.2.2 El Cuestionario de Rensis Likert

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios:

- El primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización.
- El segundo permite mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión y así medir la naturaleza del mismo.

Likert clasifica los sistemas de gestión en 4 grupos:

*Clima de tipo autoritario*

*Sistema I - Autoritarismo explotador*

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

*Sistemas II - Autoritarismo paternalista*

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho

con las necesidades sociales de sus empleados que tienen sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

*Clima de tipo participativo*  
*Sistema III - Consultivo*

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

*Seminario IV - Participación en grupo*

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Lickert establece una relación estrecha entre los estilos de dirección y el clima Organizacional y para el análisis de éste utiliza las siguientes dimensiones:

- Los Métodos de Mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las Características de las Fuerzas Motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las Características de los Procesos de Comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa.
- Las Características de los Procesos de Influencia: La importancia de la interacción

jefe-empleado para establecer los objetivos en la organización.

- Las Características de los Procesos de Toma de Decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las Características de los Procesos de Planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
- Las Características de los Procesos de Control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los Objetivos de Rendimiento y de Perfeccionamiento: La planificación así como la formación deseada.

### 2.2.2.3 John Sudarsky - Test De Clima Organizacional (Tecla)<sup>9</sup>

El trabajo de Sudarsky es un modelo operativo, que permite generar información necesaria para orientar el desarrollo Organizacional en la empresa.

Proyecto desarrollado por el profesor *John Sudarsky* en la Universidad de los Andes, se fundamenta en la teoría de motivación de McClelland donde las necesidades de logro, de poder, y de afiliación, son aquellas que en especial se expresan en el medio social del trabajo.

John Sudarsky desarrolló la prueba TECLA (Test de Clima Organizacional) como instrumento de diagnóstico del clima el cual consta de una serie de preguntas sobre las cuales el encuestado responde falso o verdadero dependiendo de la implicación en su trabajo.

Sudarsky utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer, descritos anteriormente y adicionó a los factores la seguridad y el salario porque los considero importantes en el medio colombiano. Definiendo dichos factores así:

*Seguridad*; es el sentimiento de los miembros por el cual ellos experimentan estabilidad en el trabajo, protección física, Psicológica y Social.

*Salario*; es el sentimiento experimentado por los miembros de la organización de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dada las oportunidades del mercado de trabajo.

Evaluación del modelo

---

<sup>9</sup> Un Modelo de Diagnostico e Intervención. Revista Desarrollo Organizacional. Enrique Ogliastri y otros 1977. Editorial Universitaria de América Ltda.

### *Ventajas*

- Permite detectar el sesgamiento de las respuestas y el grado de desconfianza hacia todo el procedimiento.
- Presenta los resultados según las unidades de trabajo, ósea los equipos o grupos en la organización.
- Han demostrado su capacidad para ser utilizados en diversos tipos de organizaciones.
- Su estructura hace sencilla la recolección y procesamiento de la información.

### *Desventajas*

- La utilización de preguntas cerradas establece un esquema limitado para el conocimiento del grado de satisfacción y las razones que inducen al comportamiento de los individuos.
- Dada su base teórica soportada en la motivación del individuo, se relega la consideración de los componentes físicos y organizacionales que influyen en el ambiente de trabajo.
- La mecánica del diseño del modelo no brinda facilidad para su modificación
- El cuestionario no está diseñado para la recolección sobre alternativas de solución a las causas que afectan negativamente dimensiones del clima organizacional. El modelo permite el diagnóstico del clima actual, pero ignora los planteamientos de la situación ideal.
- El instrumento presenta varias preguntas formuladas en términos similares y que hacen referencia al mismo aspecto, esto puede resultar monótono y repetitivo para quien lo responde.

#### *2.2.2.4 Hernán Alvarez - Hacia Un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*

Modelo desarrollado por el profesor Hernán Alvarez Londoño de la Universidad del Valle con el cual se han desarrollado los pocos análisis de clima Organizacional en el Valle del Cauca.

Los factores determinantes del clima organizacional planteados por el profesor Hernán Alvarez son los siguientes:

##### *Claridad Organizacional*

Supuesto: mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional.

##### *Estructura Organizacional.*

Supuesto: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima Organizacional.

### Participación

Supuesto: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima Organizacional.

### Instalaciones

Supuesto: Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima Organizacional.

### *Comportamiento sistémico*

Supuesto: si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara consciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial, e interactúan positivamente y siempre como un todo, en aras de alcanzarlos, mejor será el clima Organizacional.

### Relación Simbiótica

Supuesto: Si empresarios y empleados no se perciben como “enemigos”, a la manera tradicional, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común, con más y mejores beneficios para todos, mejor será el clima Organizacional.

### Liderazgo

Supuesto: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, accequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima Organizacional.

### Consenso

Supuesto: si las diferentes decisiones que se toman en los diversos grupos se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder, que puede dividirlos, mejor será el clima Organizacional.

### Trabajo Gratificante

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

### Desarrollo Personal

Supuesto: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.

### Elementos de Trabajo

Supuesto: Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los

mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirá más a gusto, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

#### Relaciones Interpersonales

Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima Organizacional.

#### Solución de Conflictos

Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima Organizacional.

#### Expresión informal positiva

Supuesto: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos encuentran amplias posibilidades de expresarse positivamente de manera informal, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima Organizacional.

#### Estabilidad laboral

Supuesto: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima Organizacional.

#### Valoración

Supuesto: Si a las personas que son creativas y que cumplen con calidad y oportunamente con sus labores, se les valora, se les destaca o se les incentiva en una u otra forma, mejor será el clima Organizacional.

#### Salario

Supuesto: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima Organizacional.

#### Agilidad

Supuesto: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima Organizacional.

#### Evaluación del desempeño

Supuesto: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima Organizacional.

#### Retroalimentación

Supuesto: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima Organizacional.

#### Selección de Personal

Supuesto: Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima Organizacional.

#### Inducción

Supuesto: Si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima Organizacional.

#### Imagen de la organización

Supuesto: Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional.

El objetivo fundamental de los factores es que las personas puedan adaptar el modelo a cada situación y permitir al mismo tiempo adaptar fenómenos de cada organización, no tenidos en cuenta en el modelo general pero que se consideran necesarios para el efecto.

#### Evaluación del modelo

Dentro de la evaluación del modelo se pueden encontrar las siguientes ventajas y desventajas:

##### *Ventajas*

- Ofrece un punto de referencia ideal para comparar la situación actual del clima.
- La evaluación por factores, facilita el trabajo investigativo y considera un amplio grupo de componentes del clima organizacional.
- Esta diseñado de tal forma que presenta alternativas de solución a las causas.
- Puede se adaptado a cualquier tipo de empresa.

##### *Desventajas*

- Es muy extenso, puesto que usa básicamente preguntas abiertas y propone posibles soluciones.
- Igualmente las preguntas al ser tan abiertas son exigentes en cuanto al nivel de

escolaridad de quien responde.

- Se dificulta la tabulación de las respuestas con respecto a las posibles soluciones, por ser abiertas.

#### 2.2.2.5 Modelo de Octavio García<sup>10</sup>

García (1987) diseñó un “Modelo para el diagnóstico del clima organizacional, centrado en lo que siente o piensa el personal de la organización en aspectos tales como el reconocimiento que tienen acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tienen acerca del medio en el cual desempeña sus labores, y del grado de desarrollo personal que prevé alcanzar al estar dentro de la empresa.

El instrumento utilizado permite al encuestado expresar sus sentimientos a través de 17 preguntas, cuyas respuestas conducen al establecimiento de un perfil y a encontrar soluciones para mejorar el ambiente de acuerdo a respuestas específicas como por ejemplo: fijar metas para mejorar el clima a través de la corrección de situaciones que resulten altamente negativas, fijar metas para mejorar el ambiente como un todo y tener una base para comparar el cambio del clima organizacional en el tiempo y para otros usos.

#### 2.2.2.6 Modelo de Fernando Toro<sup>11</sup>

En la elaboración de este modelo se adoptó el concepto de clima organizacional, que Toro (1992) considera como la apreciación o percepción que las personas se forman acerca de sus realidades de trabajo. El modelo se fundamenta en el hecho de que las personas actúan y reaccionan a sus condiciones de trabajo, no por lo que estas condiciones son, sino a partir del concepto y la imagen que se forman de ellas; estas imágenes y conceptos son influenciados por las actuaciones de otras personas: jefes, colaboradores, y compañeros.

La encuesta de clima organizacional ECO, diseñada y validada en Colombia, logra satisfacer los criterios psicométricos exigidos para la medición de factores psicológicos y psicosociales. Su versión inicial plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto) (Toro, 1992). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad, Respeto).

La encuesta ECO para la evaluación del clima organizacional debe ser calificada al emplear una escala tipo Likert de cinco puntos: 4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto.

Cada uno de los ocho factores mencionados anteriormente es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo que se emplea como control y como indicador

---

<sup>10</sup> Clima organizacional y su diagnostico: una aproximación conceptual. Mónica García Solarte (2009).

<sup>11</sup> Clima organizacional y su diagnostico: una aproximación conceptual. Mónica García Solarte (2009).

de consistencia de las respuestas del encuestado.

En un estudio posterior se encontró que es posible agrupar tres de los ocho factores examinados para conformar un indicador. Estos se denominaron factor DIG (Descriptor de la Imagen Gerencial): Estilo de Dirección, Disponibilidad de Recursos, Claridad y Coherencia en la Dirección. Esta medida de la imagen gerencial derivada de la encuesta ECO, se obtiene con el promedio de los valores asignados por el personal sin mando a esos tres factores de la encuesta.

#### *2.2.2.7 Modelo de medición del profesor Carlos Méndez . Instrumento para medir clima en las organizaciones Colombianas. (IMCOC)<sup>12</sup>*

Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, desde 1980 ha desarrollado un Instrumento para Medir el Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) el cual ha sido validado en varias empresas del país.

Méndez (2006) considera el clima organizacional como el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. El proceso de integración social es aquel donde se generan todos los agentes de cambio que pueden incidir en la conformación del clima organizacional.

El IMCOC está conformado por 45 preguntas y se ha diseñado también un software para la tabulación y manejo estadístico de los datos. Según Méndez (2006) este instrumento ha estado en permanente proceso de ajuste y presenta a las empresas que estén interesadas en aplicarlo, preguntas adicionales de variables que responden a las necesidades de información particular que se necesite conocer.

Para el autor, los factores que diferencian al IMCOC de otros instrumentos son: la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación.

Méndez (2006) menciona las siguientes como variables de su modelo IMCOC: Objetivos, Cooperación, Liderazgo, Toma de Decisiones, Relaciones Interpersonales, Motivación, Control, De Comportamiento, De Calidad, De Actitudes y Creencias, De Satisfacción y De Información.

#### *2.2.2.8 Instrumento para el diagnostico del clima organizacional. Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Dominguez.<sup>13</sup>*

Este modelo es una actualización, adaptación y complementación del modelo elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño, llevado a cabo por los docentes Álvaro Zapata

---

<sup>12</sup> Clima organizacional y su diagnostico: una aproximación conceptual. Mónica García Solarte (2009).

<sup>13</sup> Clima organizacional y su diagnostico: una aproximación conceptual. Mónica García Solarte (2009).

Domínguez Phd. y Mónica García Solarte M.B.A. (2008).

El objetivo de este modelo y su diagnóstico, es identificar la percepción que tienen los colaboradores sobre el clima organizacional, las causas principales del porqué de los resultados de acuerdo a sus apreciaciones y establecer soluciones que permitan determinar un plan de mejoramiento.

Según García y Zapata (2008) el clima organizacional es 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 y que influyen sobre su conducta.

El instrumento es un formulario que consta de 25 dimensiones: Proyecto formal de empresa, Estructura Organizacional, Participación, Instalaciones y elementos de trabajo, Holismo y Sinergia, Liderazgo, Toma de decisiones, Trabajo gratificante, Desarrollo personal, Relaciones Interpersonales, Calidad de servicio al cliente interno, Solución de conflictos e intereses, Libertad de expresión, Estabilidad laboral, Reconocimiento, Salario, Normas y reglamento, Evaluación del desempeño, Comunicación y retroalimentación, Selección e Inducción, Identidad e imagen de la organización, Celebraciones y ceremonias, Grupos informales y uso del tiempo libre, Valores, Subculturas.

Este instrumento facilita la obtención de un perfil de diagnóstico sobre el estado general del clima de la organización a través de un promedio de los resultados de los factores. También, permite determinar el grado de dispersión de las respuestas, las diversas causas en la variación de los factores y las soluciones para mejorar cada factor al utilizar la desviación estándar y la frecuencia de aparición respectivamente.

### 2.3 MODELO DE ANALISIS PROPUESTO

Con base en el marco teórico donde se considera importante que cada organización debe generar su propio esquema para diagnosticar el clima de su organización acorde a su contexto y definir su propio modelo, y teniendo presente que la forma más usual de medir el clima organizacional es por medio de una encuesta, para la presente investigación se definió utilizar la metodología desarrollada propuesta por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Dominguez, contemplando 25 dimensiones directamente relacionadas al clima organizacional, estas dimensiones son:

Proyecto formal de empresa: Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional.

Estructura Organizacional: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima Organizacional.

**Participación:** Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima Organizacional.

**Instalaciones y elementos de trabajo:** Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima Organizacional.

**Holismo y Sinergia:** El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes

**Liderazgo:** Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, accequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima Organizacional.

**Toma de decisiones:** Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría

**Trabajo gratificante:** Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

**Desarrollo Personal:** Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.

**Relaciones Interpersonales:** Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima Organizacional.

**Calidad del servicio al cliente interno:** La idea de Calidad, expresada como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente; toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos

resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

**Solución de Conflictos:** Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima Organizacional.

**Libertad de expresión:** La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales

**Estabilidad laboral:** Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor, sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima Organizacional.

**Reconocimiento:** El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos.

**Salario:** Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima Organizacional.

**Normas y reglamentos:** Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima Organizacional.

**Evaluación del desempeño:** Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima Organizacional.

**Comunicación y retroalimentación:** La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento

**Selección e inducción:** Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima Organizacional. Igualmente, si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima Organizacional.

**Identidad e imagen de la organización:** Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional.

**Celebraciones y ceremonias:** Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la empresa

**Grupos informales y uso del tiempo libre:** Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, organización o institución, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros

**Valores:** La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones.

**Subcultura:** Cuando en la organización hay una cultura basada en el utilización de los activos intangibles, esencialmente en el sujeto y las cualidades asociadas a este (conocimientos, competencias, habilidades, experiencia, aptitudes) y están definidas claramente las maneras de hacer y las responsabilidades individuales, con procedimientos de trabajo basados en formas para analizar, discutir, cooperar y compartir ideas, experiencias, resultados, información, y existen además los recursos adecuados para obtener, procesar y comunicar esta nueva información, la cultura organizacional se enriquecerá y se obtendrán mayores beneficios para toda la organización.

Si las dimensiones anteriormente escritas son percibidas de manera favorable entre los colaboradores de la empresa Soforesta Ltda, es decir, si las actividades, funciones, interacciones personales y laborales, mecanismos, experiencias y todos los elementos que conforman el trabajo de cada uno de los colaboradores de la organización, son los adecuados e idóneos según las perspectivas y expectativas de los mismos, el clima o ambiente organizacional de Soforesta será el mejor.

### 3. DISEÑO METODOLOGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACION

El desarrollo de la investigación para analizar el clima organizacional en la empresa Soforesta Ltda es de tipo descriptiva ya que buscara especificar las características y rasgos importantes del clima organizacional en la empresa Soforesta Ltda a partir del análisis y evaluación de sus dimensiones o componentes. También es de tipo transversal debido a que se estudiara el clima organizacional en un periodo específico del tiempo.

El método de investigación es deductivo debido a que se buscara diagnosticar el clima organizacional existente en la empresa Soforesta Ltda y con un enfoque cuantitativo debido a que se realizaran análisis estadísticos y numéricos de los datos recolectados.

#### 3.2 POBLACION Y MUESTRA

La población objeto de estudio de la presente investigación la conforman los 52 empleados directos o personal staff de la empresa Soforesta Ltda, sin embargo, por cuestiones de tiempo y acceso a los colaboradores, únicamente se constituyo una muestra a conveniencia y no probabilística de 37 empleados encuestados, lo que corresponde al 71% del total del personal.

Aun y con la aplicación de mas de la mitad encuestada en la muestra, esta investigación se apega a lo señalado por Hernandez (2008:262), quien señala que en una visión cuantitativa, existen estudios que requieren no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos, tal y como sucede en la presente investigación, en donde mas que cantidad de personas encuestadas se busca calidad en la información otorgada por los individuos.<sup>14</sup>

#### 3.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION

##### 3.3.1 Fuentes primarias

Primaria: a partir de la aplicación del cuestionario de diagnostico de clima organizacional, se buscara evaluar la percepción del ambiente laboral de los trabajadores de la empresa Soforesta Ltda.

##### 3.3.2 Fuentes secundarias

---

<sup>14</sup> Trabajo de grado “El clima organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaria de Seguridad Publica en Tamaulipas” Pagina 31. Universidad autónoma de Tamaulipas 2010.

Secundaria: la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación se obtuvo a partir de búsquedas por internet sobre artículos e investigaciones realizadas sobre el tema en diferentes organizaciones a nivel mundial.

### 3.4 INSTRUMENTOS

Hernandez et al. (2008) señala que las investigaciones de enfoque cuantitativo usan la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico; en la presente investigación se tendrá como instrumento de medida el cuestionario, a través del cual se recopilan los datos y posteriormente se realiza un análisis numérico de los mismos.

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa; es un instrumento de investigación, que se utiliza, de modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa; no obstante a lo anterior, su construcción, aplicación y tabulación poseen un alto grado científico y objetivo.<sup>15</sup>

Así mismo es un medio útil y eficaz para recoger información en un tiempo relativamente breve; en su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas; sus características son: es un procedimiento de investigación; es una entrevista altamente estructurada; consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o mas variables a medir; presenta la ventaja de requerir relativamente poco tiempo para reunir información sobre grupos numerosos; el sujeto que responde, proporciona por escrito información sobre si mismo o sobre un tema dado; presenta la desventaja de quien contesta responda escondiendo la verdad o produciendo notables alteraciones en ella; además, la uniformidad de los resultados puede ser aparente, pues una misma palabra puede ser interpretada en forma diferente por personas distintas, o ser comprensibles para algunas y no para otras; por otro lado, las respuestas pueden ser poco claras o incompletas, haciendo muy difícil la tabulación.

Teniendo en consideración lo anterior, y basándonos en el marco teórico visto anteriormente, para la presente investigación se hará uso del cuestionario desarrollado por Mónica García Solarte y Álvaro Zapata Dominguez para la medición del clima organizacional en la empresa Soforesta Ltda.

En el anexo 1, se presenta el desarrollo del cuestionario a utilizar para medición de clima organizacional.

---

<sup>15</sup> Tesis de grado, “El clima organizacional en la dirección general de ejecución de sanciones de la secretaria de seguridad publica en Tamaulipas” Pagina 32. Universidad autónoma de Tamaulipas. Mexico DF. 2010.

### 3.5 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo del presente proyecto se realizó como primera medida el procesamiento y tabulación de los datos y respuestas abiertas contestadas por cada uno de los encuestados. Dicha tabulación se realizó con el apoyo del programa Excel 2010.

Seguidamente se procedió a clasificar la información obtenida y realizar el análisis estadístico de los resultados generales y diagnóstico del clima organizacional en la empresa Soforesta Ltda. Para ello, se realizaron gráficos tipo pastel con el fin de facilitar la interpretación de los resultados. Igualmente se analizó la información para cada una de las dimensiones estudiadas, y se generaron gráficos de frecuencia para analizar y caracterizar el comportamiento del clima organizacional para cada una de las variables.

Adicional a lo anterior, con el procesamiento de la información y análisis realizado, se pudo identificar las posibles causas por las cuales cada una de las dimensiones estudiadas no se manifestó de forma deseada en el personal encuestado. Para esto se recurrió al empleo de gráficos de frecuencias, los cuales permiten ilustrar claramente las tendencias.

Por último, y gracias a que la metodología utilizada durante la encuesta permite el empleo de respuestas abiertas para la generación de ideas que permitan obtener un clima gratificante, se realizó una agrupación por dimensión de cada una de las propuestas recolectadas para establecer las de mayor frecuencia de aparición y poder caracterizar y consolidar finalmente un plan de mejoramiento que contribuya a mejorar el clima organizacional en Soforesta Ltda.

## 4. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos durante la investigación de campo. Los datos fueron obtenidos mediante la aplicación del instrumento al personal directo que labora en la empresa Soforesta Ltda.

Para el análisis e interpretación de los resultados se utilizó la siguiente tabla (Tabla 1) en donde se valora el clima organizacional a partir de una calificación numérica y su correspondiente calificación cualitativa.

<b>CALIFICACION NUMERICA</b>	<b>CALIFICACION CUALITATIVA</b>
10	EXCELENTE
9,0 - 9,9	MUY BUENO
8,0 - 8,9	BUENO
6,0 - 7,9	ACEPTABLE
4,0 - 5,9	MALO
0,0 - 3,9	PESIMO

Tabla 1. Equivalencia entre calificación numérica y cualitativa clima organizacional.

En donde la calificación buena, muy buena y excelente corresponde al grado de fortaleza de la dimensión evaluada y la calificación aceptable, malo y pésimo corresponden al grado de debilidad del mismo.

### 4.1 PERFIL GENERAL CLIMA ORGANIZACIONAL SOFORESTA LTDA

Con el fin de obtener información general respecto a cada una de las 25 dimensiones evaluadas, se procedió a determinar el promedio para cada una de ellas y el promedio de los promedios para de esta forma hallar el valor general de la calificación del clima organizacional de la empresa Soforesta Ltda y así poder ubicarlo en el continuo.

Adicional a lo anterior, se determinó la Moda y desviación estándar para observar cual fue la puntuación que con más frecuencia se presentó para cada una de las dimensiones y el grado de dispersión de los datos en cada una de ellas. A continuación se encuentran los resultados obtenidos para cada dimensión.

No.	DIMENSIÓN	CALIFICACION CUANTITATIVA	CALIFICACION CUALITATIVA	MODA	DESVIACION ESTANDAR
1	PROYECTO FORMAL DE EMPRESA	9,51	MUY BUENO	10	0,77
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9,76	MUY BUENO	10	1,16
3	PARTICIPACIÓN	9,54	MUY BUENO	10	0,96
4	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	9,73	MUY BUENO	10	0,56
5	HOLISMO Y SINERGIA	9,76	MUY BUENO	10	0,95
6	LIDERAZGO	9,97	MUY BUENO	10	0,16
7	TOMA DE DESICIONES	9,78	MUY BUENO	10	0,71
8	TRABAJO GRATIFICANTE	9,76	MUY BUENO	10	0,49
9	DESARROLLO PERSONAL	10	EXCELENTE	10	0
10	RELACIONES INTERPERSONALES	9,84	MUY BUENO	10	0,55
11	CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO	9,62	MUY BUENO	10	1,52
12	SOLUCIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES	9,86	MUY BUENO	10	0,42
13	LIBERTAD DE EXPRESIÓN	9,92	MUY BUENO	10	0,49
14	ESTABILIDAD LABORAL	9,51	MUY BUENO	10	0,96
15	RECONOCIMIENTO	9,81	MUY BUENO	10	0,84
16	SALARIO	9,7	MUY BUENO	10	0,62
17	NORMAS Y REGLAMENTOS	9,89	MUY BUENO	10	0,39
18	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	9,81	MUY BUENO	10	0,46
19	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN	9,68	MUY BUENO	10	0,67
20	SELECCIÓN E INDUCCIÓN	9,86	MUY BUENO	10	0,67
21	IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	10	EXCELENTE	10	0
22	CELEBRACIÓN Y CEREMONIA	9,86	MUY BUENO	10	0,82
23	GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	9,84	MUY BUENO	10	0,5
24	VALORES	10	EXCELENTE	10	0
25	SUBCULTURAS	10	EXCELENTE	10	0
<b>Promedio</b>		<b>9,8</b>	<b>MUY BUENO</b>		

Tabla 2. Perfil general por dimensión Clima Organizacional Soforesta Ltda.

En la tabla anterior se puede observar que el promedio general de los promedios de cada dimensión es de 9,8, valoración que corresponde a una calificación cualitativa de MUY BUENO, lo que quiere decir que el clima organizacional en la empresa Soforesta Ltda a nivel general se puede considerar casi como un clima laboral plenamente gratificante.

A continuación se presenta su ubicación en el continuo de la escala de 0 a 10 definida para la medición de cada variable.



Gráfico 2. Ubicación clima organizacional Soforesta Ltda.

De la tabla 2 se puede apreciar que en los promedios individuales por dimensión, cuatro de ellas alcanzaron una puntuación de 10, lo que corresponde al 16% de los factores. Lo anterior indica que los empleados se sienten plenamente satisfechos con cada una de ellas. Dichas dimensiones son, Desarrollo Personal, Identidad e Imagen de la Organización, Valores y Subculturas. En otras palabras, se podría decir que los empleados de Soforesta Ltda se sienten plenamente satisfechos debido a que la empresa contribuye con su desarrollo personal y profesional, enfatizando mucho en el respeto mutuo, calidez humana, aportando sin duda a que se consolide una sola cultura organizacional bien estructurada, permitiéndose evidenciar por lógica la buena imagen e identidad con la que la organización cuenta.

Por otra parte, las restantes 21 dimensiones presentaron muy buenas calificaciones las cuales oscilan entre 9,5-9,9 correspondientes al 84% del total de los factores. Es importante resaltar que en ningún caso se presentaron datos desfavorables. En la figura siguiente se observa la calificación cualitativa del clima organizacional en la empresa Soforesta Ltda.

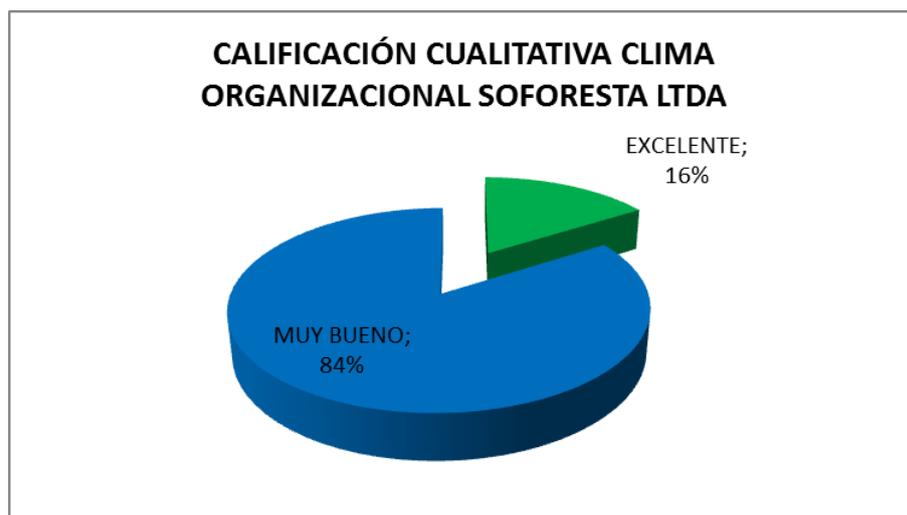


Gráfico 3. Perfil cualitativo del clima organizacional Soforesta Ltda.

Ilustrando los datos recopilados de la tabla 2, se presenta a continuación la grafica 4 en la cual se evidencian gráficamente los promedios obtenidos por cada una de las dimensiones estudiadas.

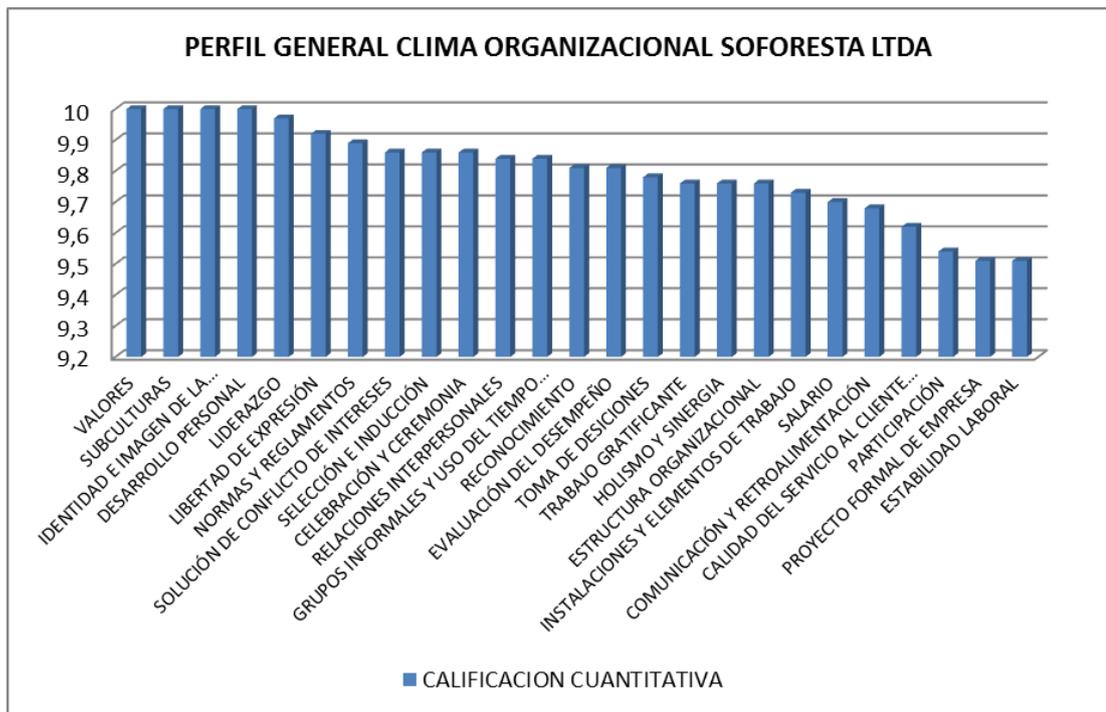


Grafico 4. Perfil cuantitativo clima organizacional Soforesta Ltda.

La figura anterior permite evidenciar que las dos dimensiones que menor puntaje obtuvieron fueron Proyecto Formal de Empresa y Estabilidad Laboral con una puntuación de 9,51 respectivamente. Es importante anotar que dichos resultados se consideran según la equivalencia cuantitativa y cualitativa del clima organizacional presentado en la tabla 1, como un resultado muy bueno.

#### 4.2 EVALUACION CLIMA ORGANIZACIONAL POR DIMENSIONES

A continuación se presenta un análisis detallado de cada dimensión mostrando en que consiste cada una de ellas, cual es el supuesto o condición ideal y su comportamiento de acuerdo a las respuestas obtenidas. Seguidamente se identifican las causas que impidieron que los diferentes factores se manifestaran de forma deseable y las posibles soluciones que plantean lo empleados de la empresa a través del cuestionario.

##### 4.2.1 Dimensión Proyecto formal de Empresa:

Supuesto: Mientras más conocimiento haya de la misión, los objetivos, las políticas y las estrategias por las personas integrantes de la organización, más adecuadas serán sus

decisiones y acciones, mejor será la comunicación, habrá menos lugar a conflictos y mejor será el clima Organizacional.

A continuación se presentan los resultados:

Proyecto Formal de Empresa	Media	Moda	Desviacion estandar	Calificacion cualitativa
Calificacion	9,51	10	0,77	MUY BUENO

Tabla 3. Calificación Dimensión Proyecto Formal de Empresa.

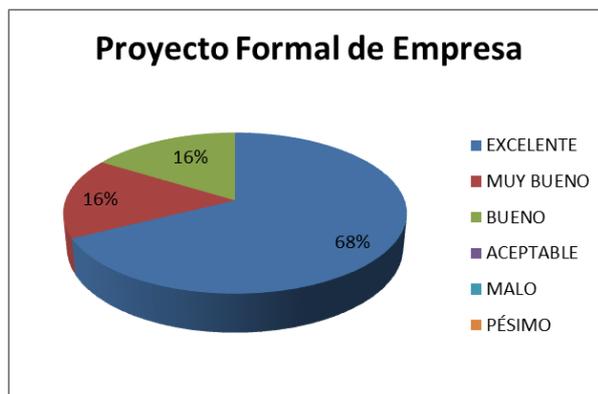


Gráfico 5. Calificación cualitativa proyecto formal de empresa.

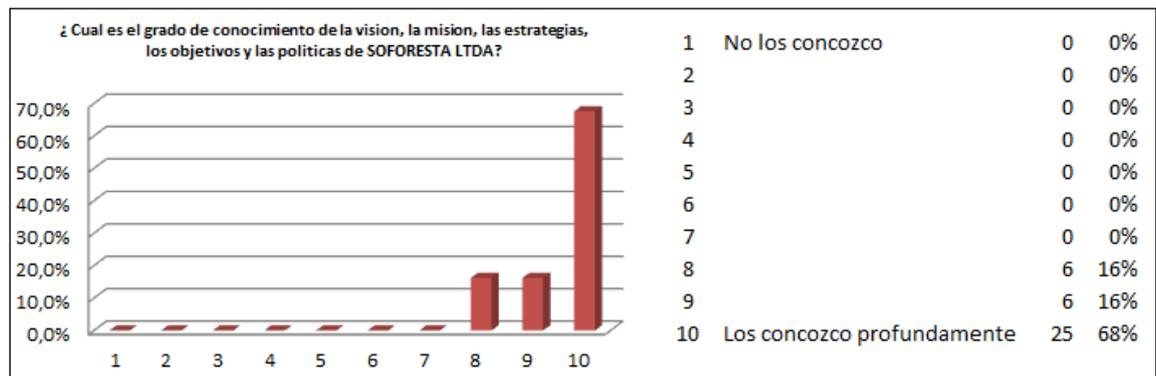


Gráfico 6. Resumen de calificaciones, Dimensión Proyecto Formal de Empresa.

El promedio de calificación de esta dimensión es de 9,51 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,77, lo cual refleja que la percepción que tienen los encuestados sobre dicho factor es muy similar y no se presenta gran dispersión.

A partir de las graficas 5 y 6 se observa que el 68% de los encuestados consideraron que el grado de conocimiento que se tiene sobre el proyecto formal de empresa es excelente, un 16% lo considero muy bueno y el otro 16% bueno. No se presentaron personas que evidenciaran una falta de conocimiento de dicha dimensión, lo que permite inferir que Soforesta Ltda y sus empleados tienen claro su misión y visión, y las estrategias a seguir para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### Análisis de Causas:

El 42% de los empleados que calificaron con menos de 10 la presente dimensión concordaron en que “Me ha informado al respecto pero la verdad, no he prestado la atención suficiente”, esta fue la causa de mayor respuesta. Lo que podría interpretarse como una autocrítica por parte de estas personas aceptando el no interés cuando se les comunica la misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales. En la grafica 7 se observa lo mencionado.

Es importante aclarar que este 42% hace parte del 32% de las personas que contestaron menos de 10. Es decir que el otro 68% corresponde aquellas personas que consideraron que dicho factor se manifiesta completamente, es decir, calificaron con 10 puntos.

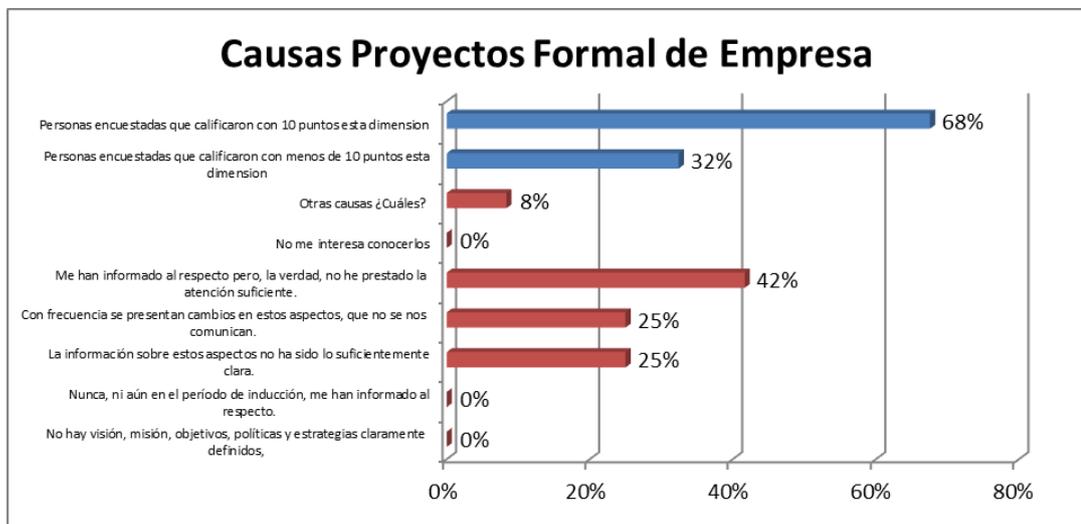


Gráfico 7. Análisis de causas Proyecto Formal de Empresa

El otro grupo importante de causas que consideraron los encuestados: con frecuencia se presentan muchos cambios en estos aspectos que no se nos comunican y la información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara. Estas causas demuestran que hay un grupo de personas que consideran que la información no ha sido transmitida correctamente.

Otras causas planteadas por los encuestados:

- Falta de interés

Soluciones propuestas:

En la tabla 4 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS PROYECTO FORMAL DE EMPRESA
1	Ser mas claro en la explicación de la información.
2	Mejorar el asesor que nos da a conocer la información .
3	Hacer mas visible la mision y vision institucional por toda la empresa tanto fisica como virtualmente.
4	Dibulgar cambios en el momento.
5	Recordarnos esos temas.
6	No realizar tantos cambios y a menudo.
7	Mejorar la presentación de la información.
8	Prestar mas atención acerca de las falencias que tengo en la claridad de concerlos a profundidad sobre mision vision y objetivos y politicas.
9	Realiar actividades, reuniones que esten enfocadas en informar, repasar y dar a conocer los objetivos y las politicas de la empresa, la importacia del sentido de pertenencia en cada uno de los integrantes de la empresa.
10	Realizar reinducción con más frecuencias acerca de ellor o tomar más interes por parte del funcionario.
11	Motivar el desarrollo del sentido de pertenencia de cada integrante de la empresa ya que por mas pequeña que sea su labor es un pilar importante del cumplimiento de las politicas de la empresa.

Tabla 4. Soluciones propuestas por los encuestados sobre Proyecto Formal de empresa.

#### 4.2.2 Dimensión Estructura Organizacional

Supuesto: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de los diversos procesos, en función de la misión y los objetivos, mejor será el clima Organizacional.

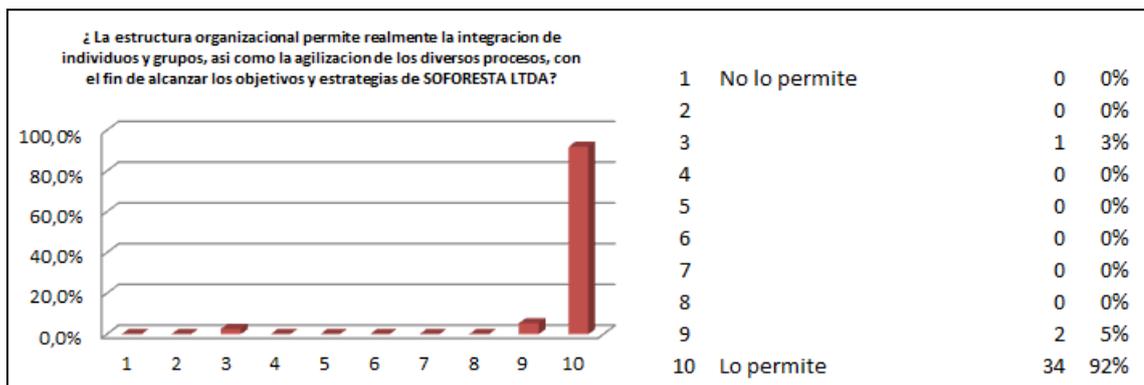
A continuación se presentan los resultados:

Estructura Organizacional	Media	Moda	Desviacion estandar	Calificacion cualitativa
Calificacion	9,76	10	1,16	MUY BUENO

Tabla 5. Calificación Dimensión Estructura Organizacional.



Grafico 8. Calificación cualitativa Estructura Organizacional.



Grafica 9. Resumen de calificaciones, Dimensión Estructura Organizacional.

El promedio de calificación de esta dimensión es de 9,76 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1,16. A pesar de que el 92% de los encuestados afirmaron que dicha dimensión se manifiesta de forma excelente, y un 5% dice que es muy buena, un 3% manifiesta que la estructura organizacional no permite realmente la integración de individuos y grupos, calificando dicho factor con un valor de 3. Dicha apreciación es bastante contradictoria a lo que opinan la gran mayoría de las personas.

#### Análisis de causas:

En esta ocasión, el 67% de las personas que calificaron el factor Estructura Organizacional con menos de 10 (es decir, el 8% del total de encuestados), concordaron

en que “A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones”, esta fue la causa de mayor respuesta.

Para aclarar un poco lo descrito anteriormente: de los 37 encuestados, 34 calificaron el factor con una puntuación de 10 (Ver grafico 9) lo que equivale a un 92% y 3 personas lo calificaron con menos de 10 correspondiendo a un 8%. De estas tres personas, dos seleccionaron la causa anteriormente mencionada lo que equivale a un 67% y la otra persona escogió otras causas.

En otras palabras, de los 37 encuestados, solo el 5,4% concordaron en que a las áreas les falta mayor autonomía, y afirman que hay demasiada centralización en la toma de decisiones.

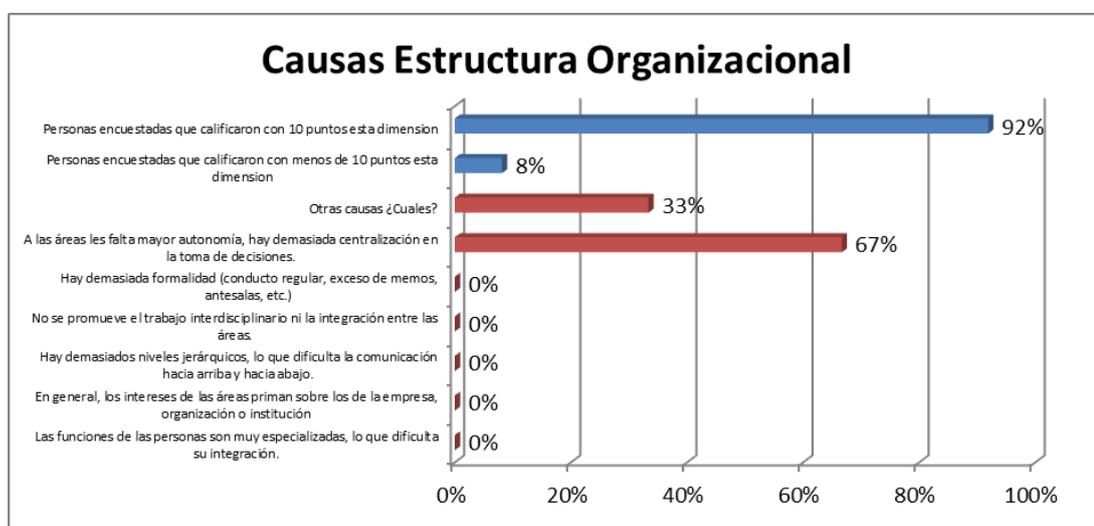


Gráfico 10. Análisis de causas Estructura Organizacional

### Soluciones propuestas:

En la tabla 6 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

Se puede observar en la tabla siguiente que de las tres personas que calificaron el factor con menos de 10 puntos, solo una de ellas realizó una propuesta de mejoramiento.

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
1	Dar a conocer este tema al personal de campo.

Tabla 6. Soluciones propuestas por los encuestados sobre Estructura Organizacional.

### 4.2.3 Dimensión Participación.

Supuesto: Si en todo lo relacionado directamente con su trabajo, todos nuestros miembros de la organización tienen la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones, mejor será el clima Organizacional.

A continuación se presentan los resultados:

Participacion	Media	Moda	Desviacion estandar	Calificacion cualitativa
Calificacion	9,54	10	0,96	MUY BUENO

Tabla 7. Calificación Dimensión Participación.



Gráfico 11. Calificación cualitativa Participación.



Gráfico 12. Resumen de calificaciones, Dimensión Participación.

Como se puede observar en la tabla y gráficos anteriores, el promedio de calificación de esta dimensión es de 9,54 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,96.

Similar al caso anterior, el 70% de los encuestados consideran que la participación se manifiesta de forma gratificante en la organización. Otro 22% consideran la presentación del factor como muy bueno y un 5% lo califican como bueno. Sin embargo, el 3% de los encuestados, lo que equivale a una sola persona, considera que esta dimensión se manifiesta de forma no deseada.

Por lo anterior, se puede inferir en términos generales que los empleados de la empresa Soforesta Ltda pueden opinar y son escuchados por los superiores, y en muchas ocasiones (la gran mayoría) forman parte de las decisiones que se toman en la organización.

#### Análisis de causas:

El 64% de las personas que calificaron el factor Participación con menos de 10 (es decir, el 30% del total de encuestados, ver grafica 13), concordaron en que “Solo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones”, esta fue la causa de mayor respuesta.

Otras causas manifestadas por los colaboradores:

- Es muy difícil que todo el mundo participe en la toma de decisiones.
- Hay personas que no les gusta participar
- A veces se toman decisiones sin importar nuestra opinión.

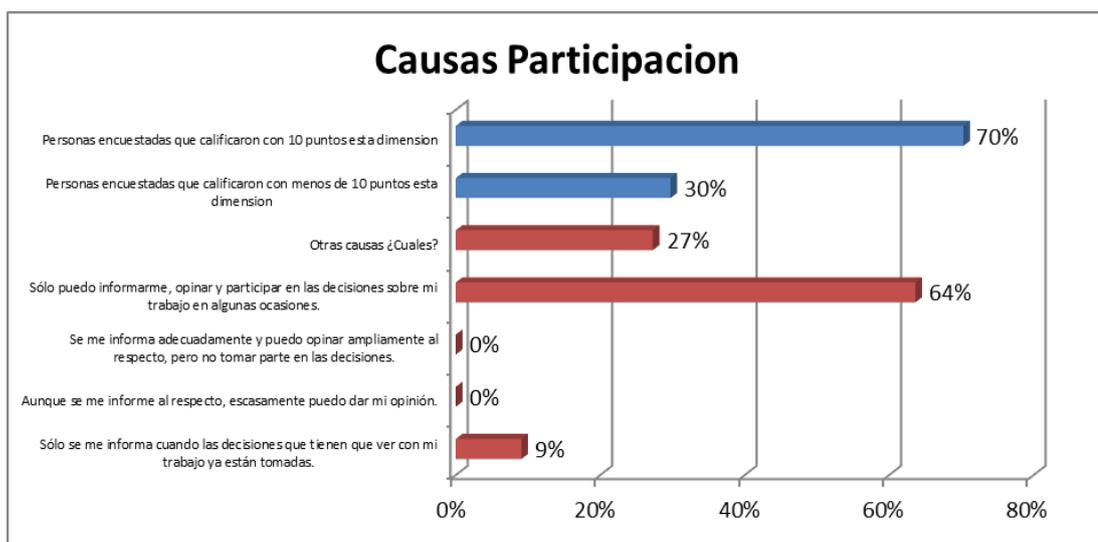


Gráfico 13. Análisis de causas Participación

### Soluciones propuestas:

En la tabla 8 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS PARTICIPACION
1	No deberian haber soluciones ya que en la organización se participa y se opina libremente. Solo que las desiciones son tomadas superiores según opiniones planteadas
2	Siceramente no lo veo como un problema, pues uno entiende que las desiciones finales la debe tomar quien lleva la dirección de la empresa porque al final de cuentas es el quien tiene la maxima
3	Involucrar constantemente en las soluciones
4	Debido a las condiciones de ubicación geografica, dar espera a que estemos en comunicación con todo el equipo de trabajo.
5	Decidir con mas calma la toma de decisiones
6	A travez de una teleconferencia o correo se debe informar participación siempre.
7	logisticamente establecer una directris.
8	Que las desiciones se tomen en grupo en la que tenga que ver con mi trabajo.

Tabla 8. Soluciones propuestas por los encuestados sobre Participación.

#### **4.2.4 Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo.**

Si el ambiente físico, en el cual se desenvuelve la vida diaria de la organización, es agradable, estético, seguro, funcional y con las comodidades necesarias para sentirse a gusto, mejor será el clima Organizacional.

A continuación se presentan los resultados:

Instalaciones y elementos de trabajo	Media	Moda	Desviacion estandar	Calificacion cualitativa
Calificacion	9,73	10	0,56	MUY BUENO

Tabla 9. Calificación Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo.

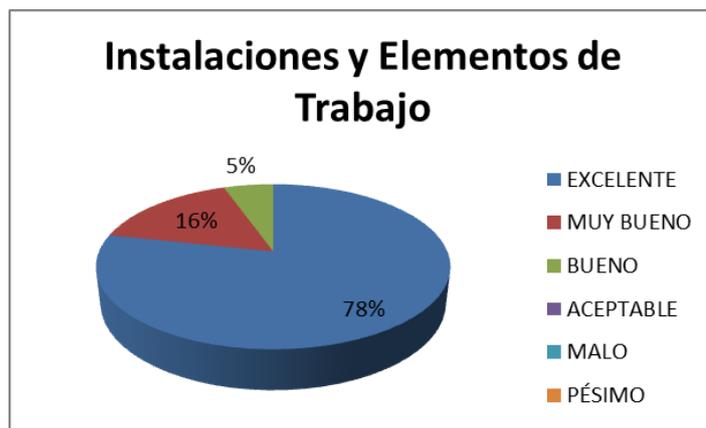


Gráfico 14. Calificación cualitativa Instalaciones y Elementos de Trabajo.

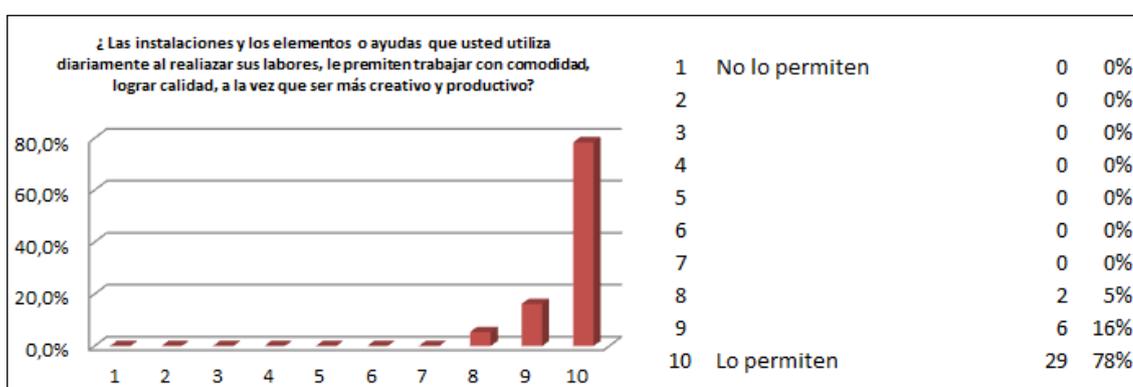


Gráfico 15. Resumen de calificaciones, Dimensión Instalaciones y Elementos de Trabajo.

Como se puede observar en la tabla 9 y gráficos 14 y 15, la calificación promedio de esta dimensión es de 9,73 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,56, la cual refleja la homogeneidad de los resultados.

En general, la gran mayoría de los colaboradores consideran el lugar y elementos de trabajo como excelente con una participación del 78%. El 16% y el 5% lo consideran como muy bueno y bueno respectivamente.

#### Análisis de causas:

En la grafica 15 siguiente se puede observar nuevamente que el 78% de los encuestados se sienten plenamente satisfechos con las instalaciones y elementos de trabajo. Sin embargo, el 22% afirmaron tener alguna causa la cual no permite que dicho factor se manifieste plenamente.

El 63% de las personas que calificaron el este factor con menos de 10 puntos (es decir, el 22% del total de encuestados, ver grafica 16), concordaron en que “En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria”, esta fue la causa de mayor respuesta. Lo anterior se debe posiblemente a que en algunos proyectos en los cuales la compañía tiene operaciones, las condiciones de alojamiento, transporte, entre otras, no son las ideales debido a la distancia que se encuentran estos sitios de la zona urbana. Esta situación se presenta mucho en campos petroleros alejados de la población en los cuales toca alojarse en container principalmente.

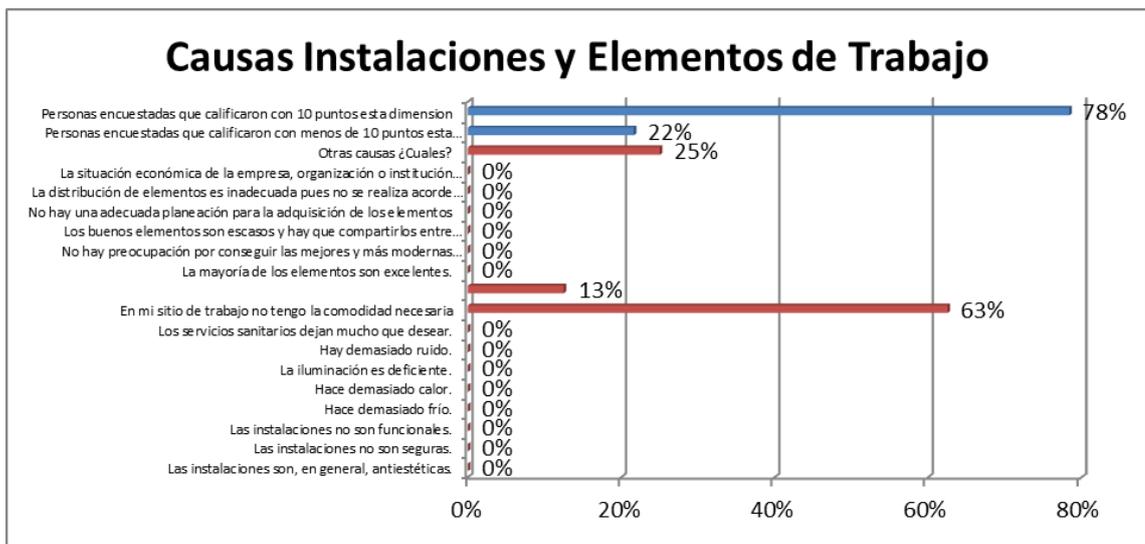


Grafico 16. Análisis de causas Instalaciones y Elementos de Trabajo.

La segunda causa de mayor frecuencia (25%) fueron “Otras causas ¿Cuáles?” las cuales se presentan a continuación:

- Falta de mantenimiento y las herramientas de trabajo

#### Soluciones propuestas:

En la tabla 10 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO
1	ubicar campamentos mas grandes.
2	Campamentos mas comodios.
3	Construir pronto las nuevas locaciones administrativas y bodegas.
4	Construcción del proyecto de las nuevas instalaciones.
5	Realizar la construcción del nuevo proyecto oficina bodega lo mas pronto posible
6	Realizar la construcción del nuevo proyecto.

Tabla 10. Soluciones propuestas por los encuestados sobre Instalaciones y Elementos de Trabajo.

Como se puede observar, básicamente los colaboradores proponen dos cosas:

- Que se realice pronto la construcción de las nuevas instalaciones de la empresa. Respecto a esto, Soforesta Ltda tiene en proyecto la construcción de unas nuevas instalaciones precisamente con el fin de brindar mayor comodidad, centralizar y mejorar la comunicación.
- Las personas que se encuentran en campamentos alejados de la zona urbana requieren mejores condiciones de alojamiento.

#### 4.2.5 Dimensión Holismo y Sinergia

Supuesto: El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes.

A continuación se presentan los resultados:

Holismo y Sinergia	Media	Moda	Desviacion estandar	Calificacion cualitativa
Calificacion	9,76	10	0,95	MUY BUENO

Tabla 11. Calificación Dimensión Holismo y Sinergia.

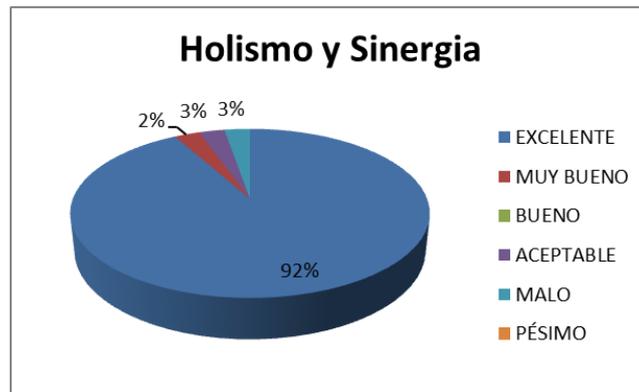


Gráfico 17. Calificación cualitativa Holismo y Sinergia.

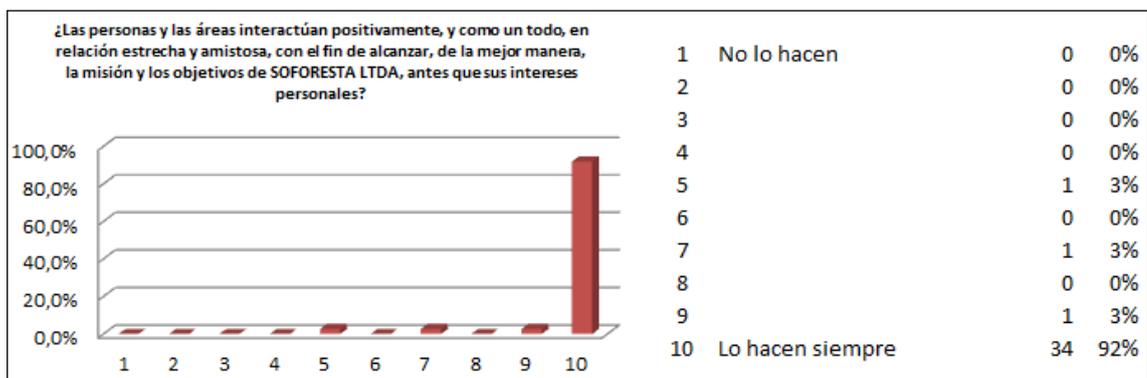


Gráfico 18. Resumen de calificaciones, Dimensión Holismo y Sinergia.

Como se puede observar en la tabla 11 y gráficos 17 y 18, la calificación promedio de esta dimensión es de 9,76 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,95.

En general, la gran mayoría de los colaboradores consideran que esta dimensión se manifiesta de forma excelente con una participación del 92%. Solo el 6% (lo equivalente a 2 personas) lo consideran como aceptable y malo respectivamente. Lo anterior permite evidenciar que Soforesta Ltda promueve el trabajo en equipo, la camaradería y lazos de amistad como estrategia para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

#### Análisis de causas:

En la grafica 19 siguiente se puede observar nuevamente que el 92% de los encuestados se sienten plenamente satisfechos de la forma en que se manifiesta el factor Holismo y

sinergia. Sin embargo, el restante 8% afirmaron tener alguna causa la cual no permite que dicho factor se manifieste plenamente.

Tres causas presentaron igual porcentaje con un 33% respectivamente. “En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa”, y “Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes” son las causas que escogieron las tres personas a la cual corresponde el 8% de los encuestados. Junto a las dos anteriores causas se encuentra “Otras causas, ¿Cuáles?”.

Otras causas manifestadas por los colaboradores:

- En algunas ocasiones se presenta mucho individualismo.

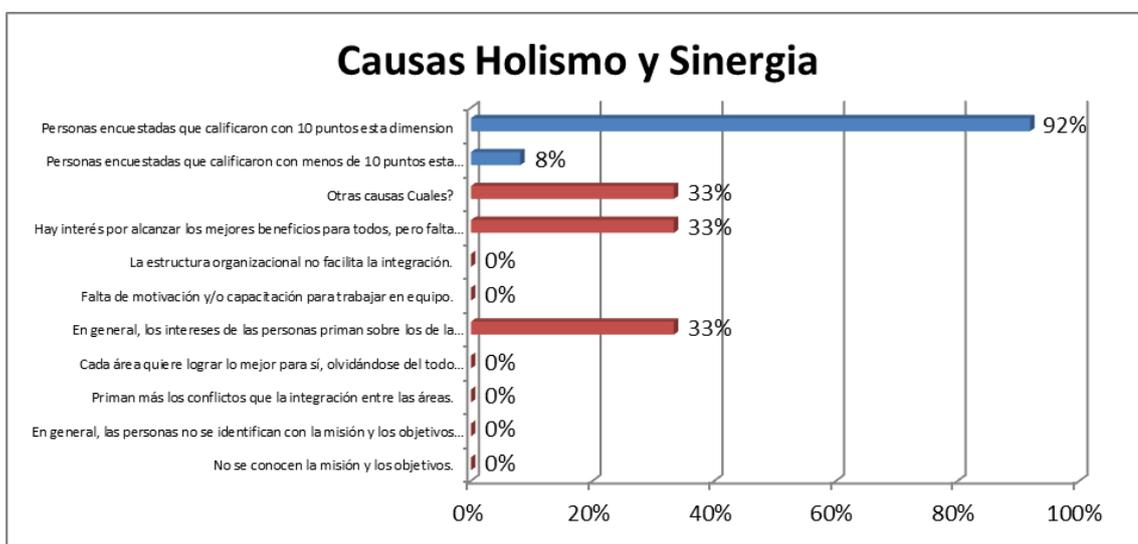


Gráfico 19. Análisis de causas Holismo y Sinergia.

### Soluciones propuestas:

En la tabla 12 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS HOLISMO Y SINERGIA
1	Mayores canales de comunicación.
2	Fomentar el sentido de pertenencia y el trabajo en equipo, ya que muy pocas personas tienen el concepto de pertenencia, trabajo en equipo y medios para un beneficio común.

Tabla 12. Soluciones propuestas por los encuestados sobre Holismo y Sinergia.

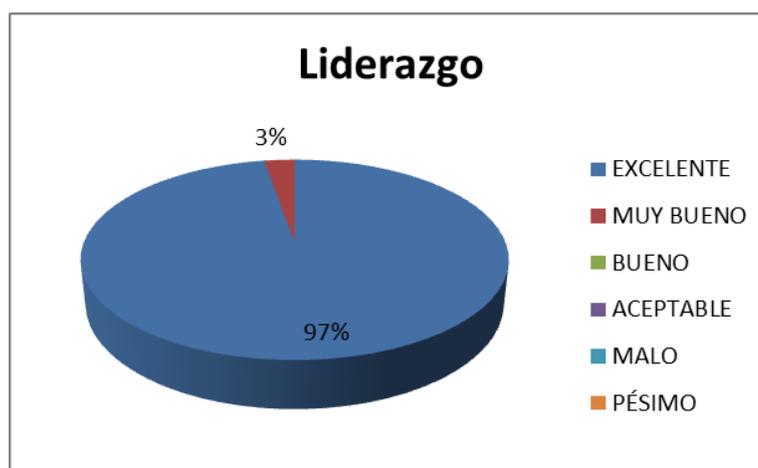
#### 4.2.6 Dimensión Liderazgo.

Supuesto: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, accequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones y acciones individuales y grupales, mejor será el clima Organizacional.

Los resultados se presentan a continuación:

Liderazgo	Media	Moda	Desviacion estandar	Calificacion cualitativa
Calificacion	9,97	10	0,16	MUY BUENO

Tabla 13. Calificación Dimensión Liderazgo.



Gráfica 20. Calificación cualitativa Liderazgo.

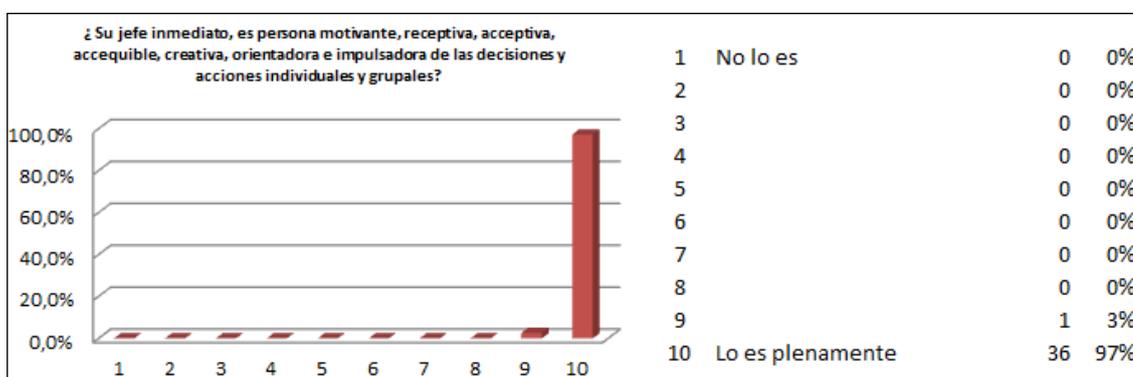


Gráfico 21. Resumen de calificaciones, Dimensión Liderazgo.

La calificación promedio de esta dimensión es de 9,97 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,16, la cual ha sido hasta el momento el valor mas bajo obtenido y refleja el buen grado de uniformidad en las respuestas escogidas por los encuestados, pues el 97% de ellos manifestó que el liderazgo ejercido por las personas que manejan personal es excelente, y solo un 3% que corresponde a una sola persona de las 37 considera que es muy bueno.

Análisis de causas:

Debido a que esta dimensión no se manifestó plenamente en el 100% de los encuestados, a continuación, en la grafica 22 se presentan las causas que impidieron que dicho factor se manifestara satisfactoriamente. La única causa que se presento y que corresponde al 3% de las personas encuestadas fue la siguiente “El jefe tiene demasiadas personas a cargo”

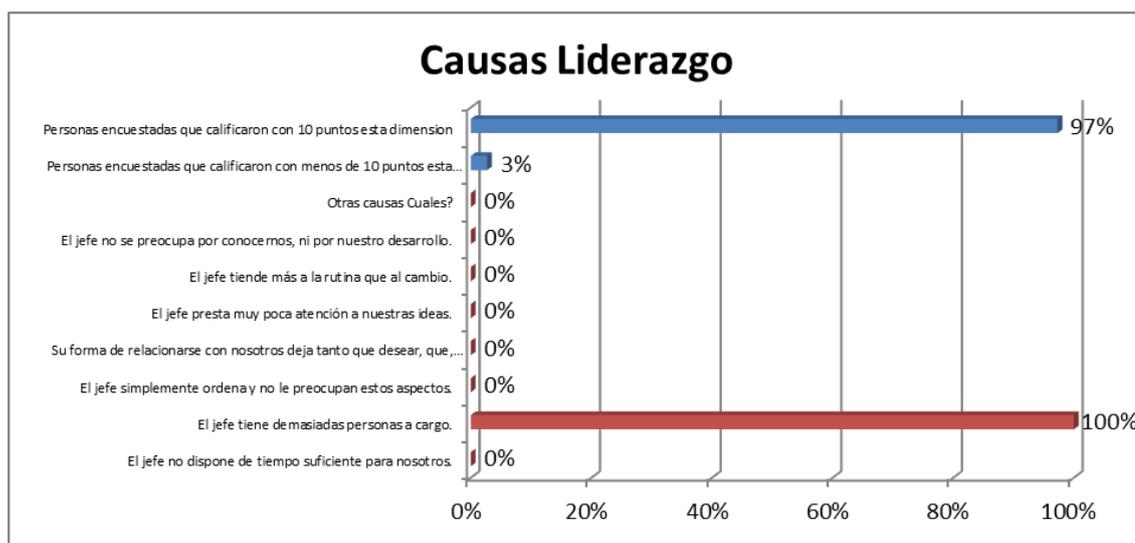


Grafico 22. Análisis de causas Liderazgo.

Soluciones propuestas:

En la tabla 14 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS LIDERAZGO
1	Subdividir el equipo

Tabla 14. Soluciones propuestas por los encuestados sobre Liderazgo.

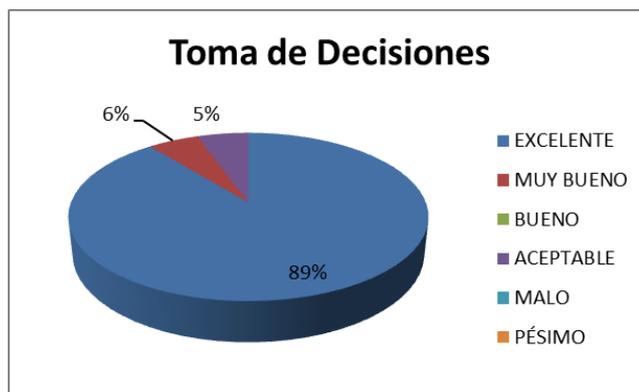
#### 4.2.7 Dimensión Toma de Decisiones

Supuesto: Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría.

Los resultados se presentan a continuación:

Toma de Decisiones	Media	Moda	Desviacion estandar	Calificacion cualitativa
Calificacion	9,78	10	0,71	MUY BUENO

Tabla 15. Calificación Dimensión Toma de Decisiones.



Gráfica 23. Calificación cualitativa Toma de Decisiones.

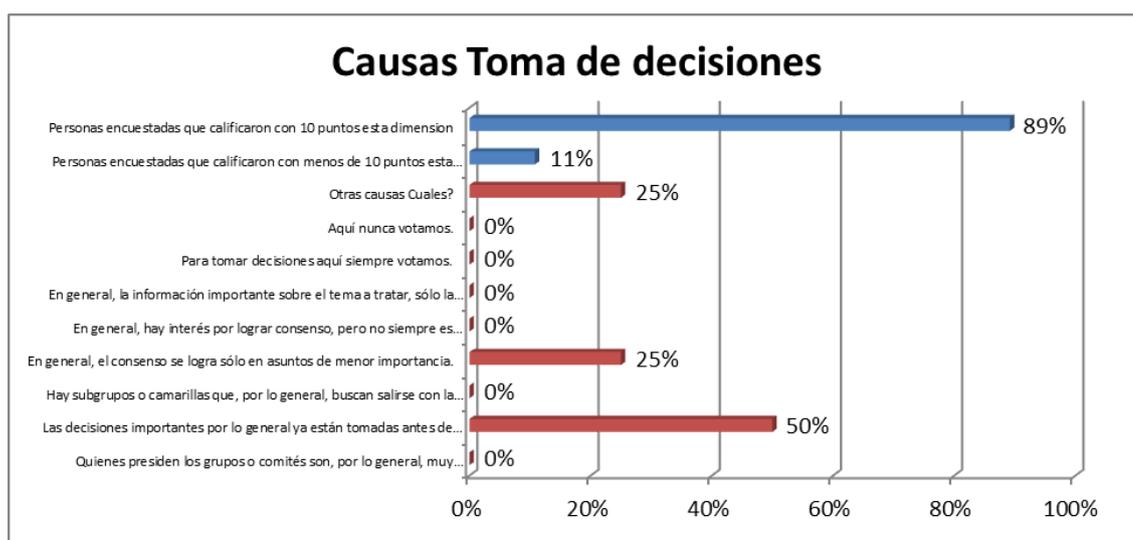


Gráfico 24. Resumen de calificaciones, Dimensión Toma de Decisiones.

La calificación promedio de esta dimensión es de 9,78 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,71. La información permite nuevamente resaltar la uniformidad de las respuestas escogidas por los encuestados, de los cuales, el 89% dieron una calificación de excelente a la forma en que la toma de decisiones se manifiesta en la organización. El 6% lo considera muy bueno y tan solo un 5% opina que dicha dimensión se presenta de forma aceptable.

Análisis de Causas:

El 50% de los colaboradores consideran que las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones, y el 25% afirman que aquellas decisiones de menor importancia son las únicas que llegan a un consenso. Estas son las causas que escogieron las cuatro personas a la cual corresponde el 11% de los encuestados que calificaron esta dimensión con menos de 10 puntos.



Grafica 25. Análisis de causas Toma de Decisiones.

Otras causas que manifestaron los colaboradores fueron:

- Es muy difícil que todos nos pongamos de acuerdo.

Soluciones propuestas:

En la tabla 16 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS TOMA DE DECISIONES
1	Generar mas participación del conjunto de empleados.
2	En todos los temas solucionarlos entre todos.
3	Que al dar las reuniones las soluciones de los temas se tomen entre todos y no solo reunirnos para darnos a conocer la solución.

Tabla 16. . Soluciones propuestas por los encuestados sobre Toma de Decisiones.

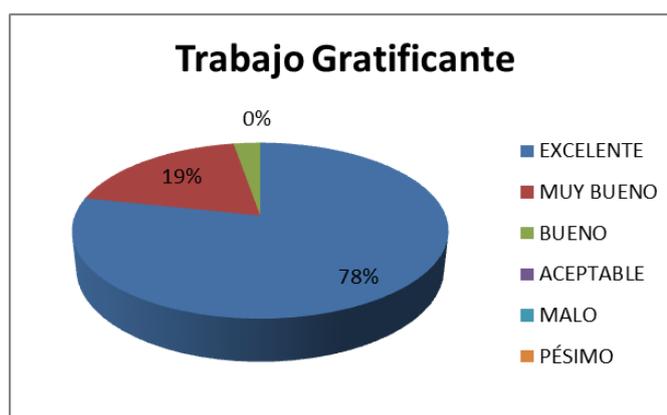
#### 4.2.8 Dimensión Trabajo Gratificante.

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste (siempre y cuando estén debidamente capacitadas para ejercerlo) y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal, disfrutarán más de su trabajo, lo realizarán con amor y calidad, serán más creativas y productivas y mejor será el clima Organizacional.

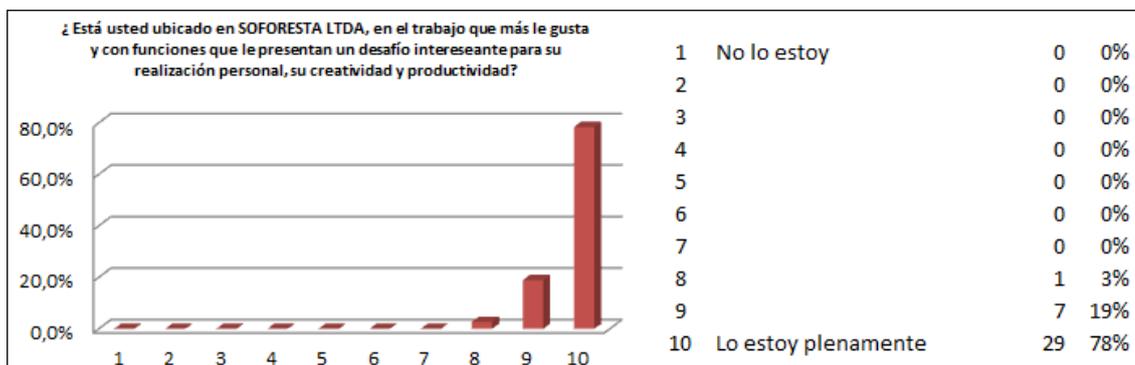
Los resultados se presentan a continuación:

Trabajo Gratificante	Media	Moda	Desviacion estandar	Calificacion cualitativa
Calificacion	9,76	10	0,49	MUY BUENO

Tabla 17. Calificación Dimensión Trabajo gratificante.



Gráfica 26. Calificación cualitativa Trabajo Gratificante.

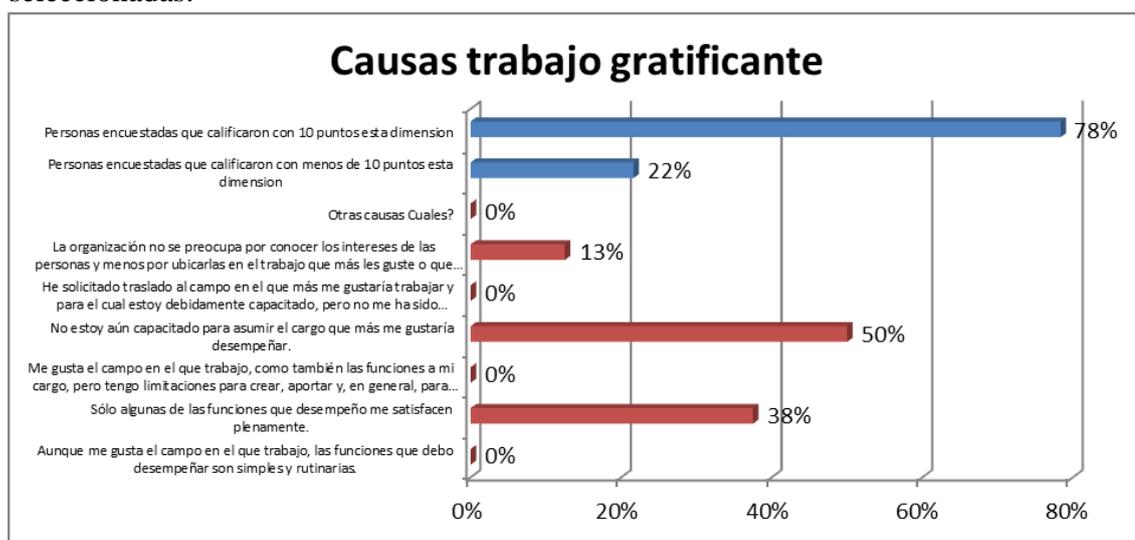


Grafica 27. Resumen de calificaciones, Dimensión Trabajo Gratificante.

La calificación promedio de esta dimensión es de 9,76 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,79. De las 37 personas encuestadas, 29 se sienten plenamente satisfechos con su trabajo lo que corresponde al 78% de los encuestados. Siete personas lo consideraron muy bueno, y solo una persona siente que su labor es buena. Lo anterior permite inferir que todo el personal de Soforesta Ltda se siente conforme y a gusto con su trabajo disfrutando de sus labores y lo considera interesante para su realización personal.

#### Análisis de causas:

De las ocho personas que sintieron que el presente factor no se manifiesta de forma plenamente gratificante, es decir con una puntuación de 10, el 50% piensa que “No estoy aun capacitado para asumir el cargo que mas me gustaría desempeñar” y otro 38% sienten que “Solo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente”. A pesar de que se sienten muy a gusto con el trabajo desempeñado, manifiestan que no lo es totalmente y consideran que las dos causas anteriores son las de mayor impacto. A continuación en la grafica 28 se puede ver el numero que dichas causas fueron seleccionadas.



Grafica 28. Análisis de causas Trabajo Gratificante.

### Soluciones propuestas:

En la tabla 18 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS TRABAJO GRATIFICANTE
1	Mejorar el nivel de estudios y conocimiento
2	Asistir a mas capacitaciones, cursos de actualziación y especializarme para lograrlo.
3	Mejorar el manual de funciones.
4	Mejorar el perfil del cargo.
5	Implementación del cargo lo mejor posible

Tabla 18. Soluciones propuestas Trabajo Gratificante

### 4.2.9 Dimensión Desarrollo personal

Supuesto: Si todas las personas tienen posibilidades reales y permanentes de continuar su formación personal y profesional, mejor será el clima Organizacional.

A continuación en la tabla 19 y gráficos 29 y 30 se presentan los resultados:

Desarrollo Personal	Media	Moda	Desviacion estandar	Calificacion cualitativa
Calificacion	10	10	0	EXCELENTE

Tabla 19. Calificación Dimensión Desarrollo Personal.

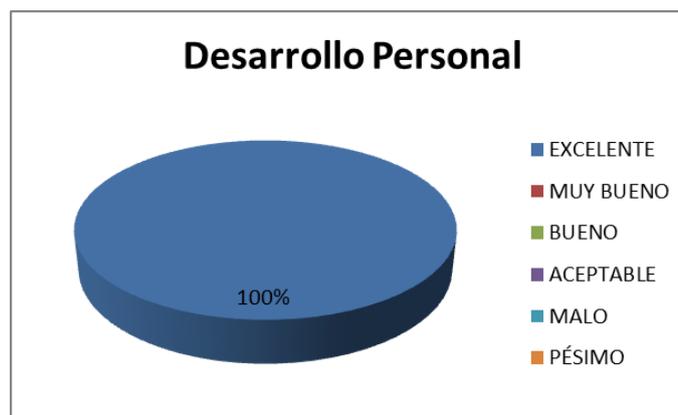


Gráfico 29. Calificación cualitativa Desarrollo Personal.

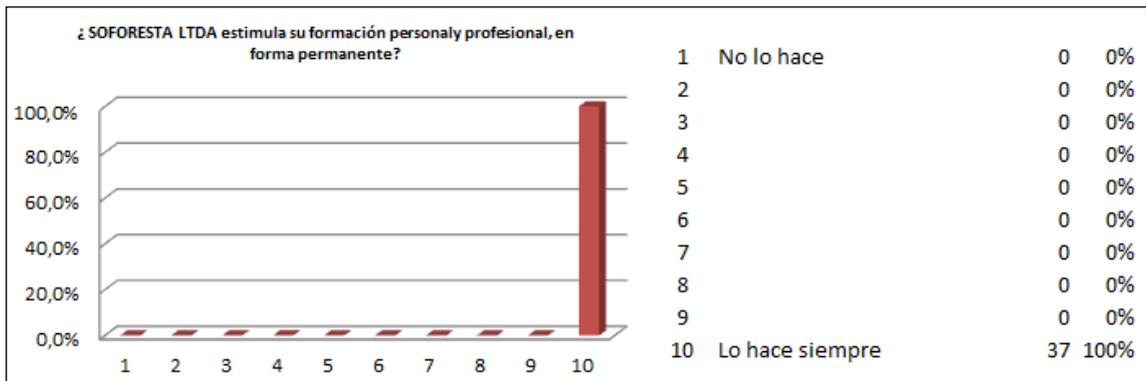


Grafico 30. Resumen de calificaciones, Dimensión Desarrollo Personal.

La calificación promedio de esta dimensión es de 10 por lo cual su calificación cualitativa es EXCELENTE, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,0. Cabe destacar que el 100% de los colaboradores encuestados afirmaron que la empresa Soforesta Ltda estimula su formación personal y profesional de forma permanente, por tal razón se presentó una calificación de 10 aceptando que dicha dimensión se manifiesta completamente en la organización.

Análisis de causas:

Debido a que el 100% de los encuestados calificaron el presente factor con una puntuación de 10, no se presentaron causas ni soluciones de mejora propuestas por los colaboradores a través del cuestionario. Ver grafico 31.

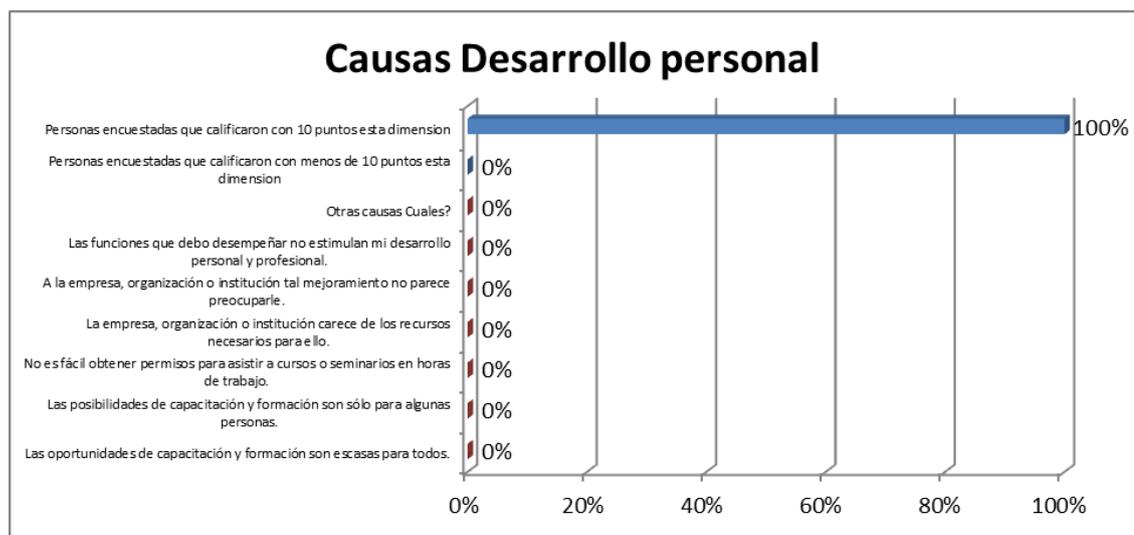


Grafico 31. Análisis de causas Desarrollo Personal.

#### 4.2.10 Dimensión Relaciones Interpersonales

Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin, un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima Organizacional.

En la tabla 20 y gráficos 32 y 33 se presentan los resultados:

Relaciones Interpersonales	Media	Moda	Desviacion estandar	Calificacion cualitativa
Calificacion	9,84	10	0,55	MUY BUENO

Tabla 20. Calificación Dimensión Relaciones Interpersonales.



Gráfico 32. Calificación cualitativa Relaciones Interpersonales.

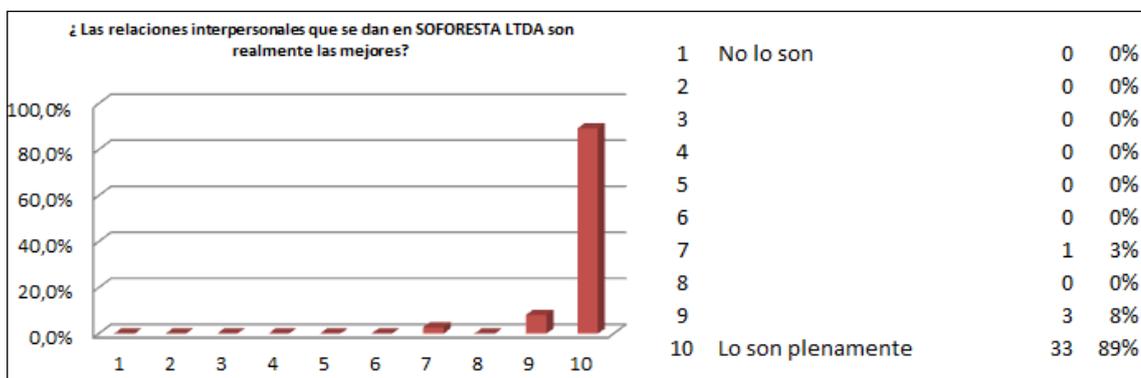


Gráfico 33. Resumen de calificaciones, Dimensión Relaciones Interpersonales.

La calificación promedio de esta dimensión es de 9,84 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,55. El 89% de los colaboradores sienten que las relaciones interpersonales que se dan en Soforesta Ltda son realmente las mejores, lo que permite calificarla como excelente. El 8% la considera muy buena y el 3% aceptable.

Análisis de causas:

En esta ocasión las opiniones se encuentran divididas, y el 50% de los colaboradores piensan que en general las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse y la otra mitad consideran que el comportamiento de algunas personas deja mucho que desear. En el grafico 34 se observa lo mencionado.

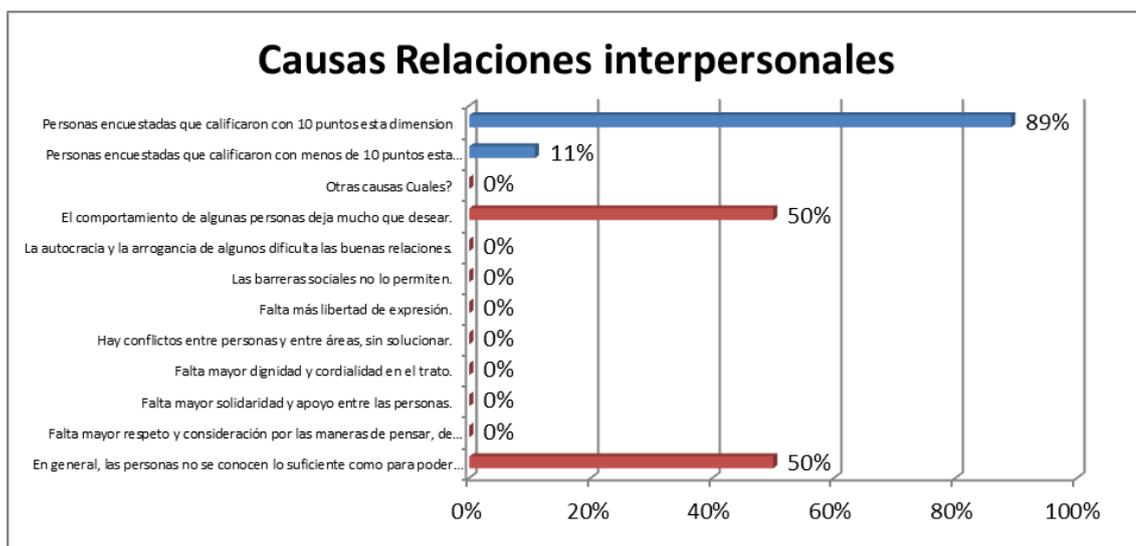


Grafico 34. Análisis de causas Relaciones Interpersonales.

Soluciones propuestas:

En la tabla 21 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS RELACIONES INTERPERSONALES
1	Reunir a todo el personal de campo y administrativos y conocerse mejor.
2	Capacitación o talleres de valores en el hogar y tratos con el entorno que rodea.

Tabla 21. Soluciones propuestas Relaciones Interpersonales.

#### 4.2.11 Dimensión Calidad del Servicio al Cliente Interno.

La idea de Calidad, expresada como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente; toda persona interviene en un proceso generador de resultados (productos o servicios), que son entregados a un cliente. Si éste se encuentra en la misma organización (cliente interno), utilizará los productos resultantes del proceso anterior como entrada (recursos) para su propio proceso. A su vez, éste último elaborará las salidas oportunas (productos) que serán utilizadas por otro cliente interno, o que llegarán hasta el mercado, dirigidas a clientes externos.

En la tabla 22 y gráficos 35 y 36 se presentan los resultados:

Calidad del Servicio al Cliente Interno	Media	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa
Calificación	9,62	10	1,52	MUY BUENO

Tabla 22. Calificación del Servicio al Cliente Interno.

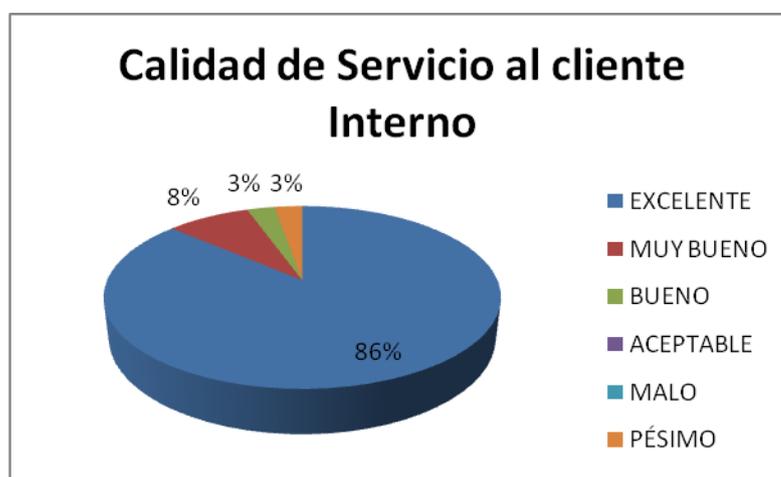


Gráfico 35. Calificación cualitativa Calidad del Servicio del Cliente Interno.

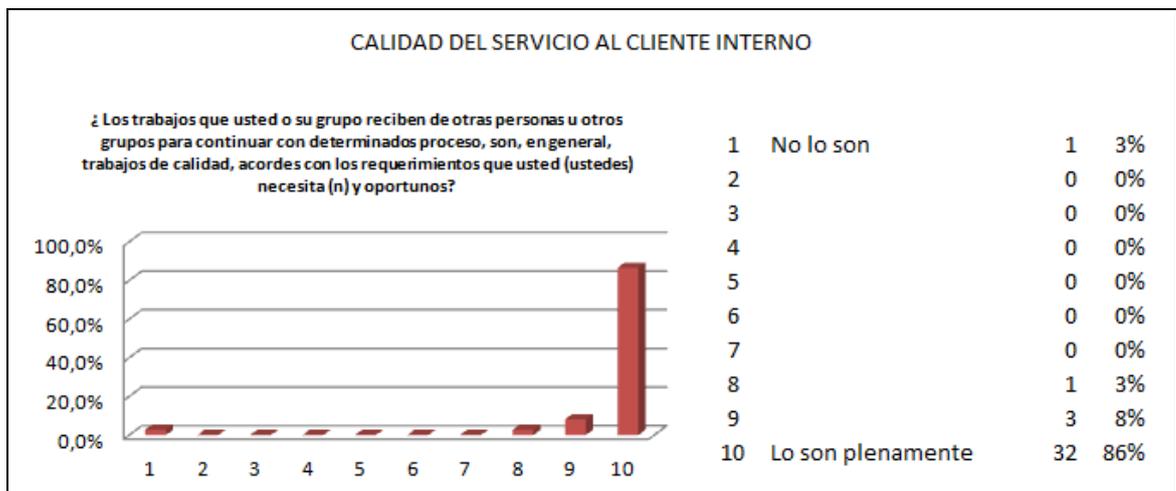


Grafico 36. Resumen de calificaciones, Dimensión Del Servicio al Cliente Interno.

La calificación promedio de esta dimensión es de 9,62 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 1,52. El 86% de los colaboradores sienten que la calidad del servicio hacia el cliente interno es la mejor. El 8% la considera muy buena, el 3% buena y otro 3% la considera como pésimo.

#### Análisis de causas:

El 40% de los encuestados que no se sienten plenamente satisfechos piensan que “algunos de los trabajos que se reciben cumple con estas características, otros no”, otro 20% afirma que el cumplimiento de la entrega es excelente, aunque con algunas excepciones. y el restante 40% de las personas manifiestan otras causas entre las cuales están:

Otras causas mencionadas por los colaboradores:

- A veces el servicio es muy demorado.
- Requiere de muchas autorizaciones y papeleo.

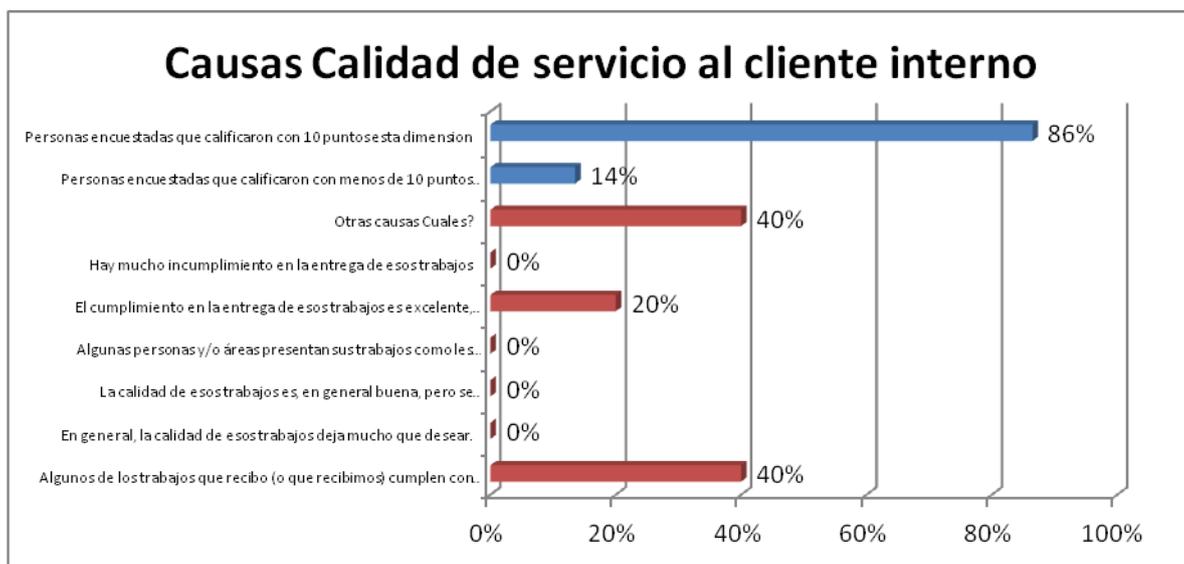


Grafico 37. Análisis de causas Calidad de servicio al cliente interno.

#### Soluciones propuestas:

En la tabla 23 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO
1	Mejor coordinación con administración, la entrega de material oportuno.
2	Al momento de recibir algun trabajo, tener a alguien con conocimiento que evalúe lo entregado y certifique que se está cumpliendo con la calidad de dicha actividad

Tabla 23. Soluciones propuestas Calidad del servicio al cliente interno.

#### **4.2.12 Dimensión Solución de Conflicto de Intereses**

Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas, mejor será el clima Organizacional.

En la tabla 24 y gráficos 38 y 39 se presentan los resultados:

Solución de conflictos de Intereses	Media	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa
Calificación	9,86	10	0,42	MUY BUENO

Tabla 24. Calificación Dimensión Solución de Conflicto de Intereses.



Gráfico 38. Calificación cualitativa Solución de Conflicto de Intereses.



Gráfico 39. Resumen de calificaciones, Dimensión Solución de Conflicto de Intereses.

La calificación promedio de esta dimensión es de 9,86 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,42. El 89% de los colaboradores sienten que se soluciona oportunamente y satisfactoriamente los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos que se dan en Soforesta Ltda. El 8% la considera muy buena. Y EL 3% bueno.

#### Análisis de causas:

En esta ocasión las opiniones del 50% de los colaboradores piensan que en general la solución oportuna de conflictos de intereses es a través de la confrontación directa con la persona implicada. El 25% tienen la costumbre de esperar que el tiempo las resuelva, el otro 25% considera otras causas. En el gráfico 40 se observa lo mencionado.

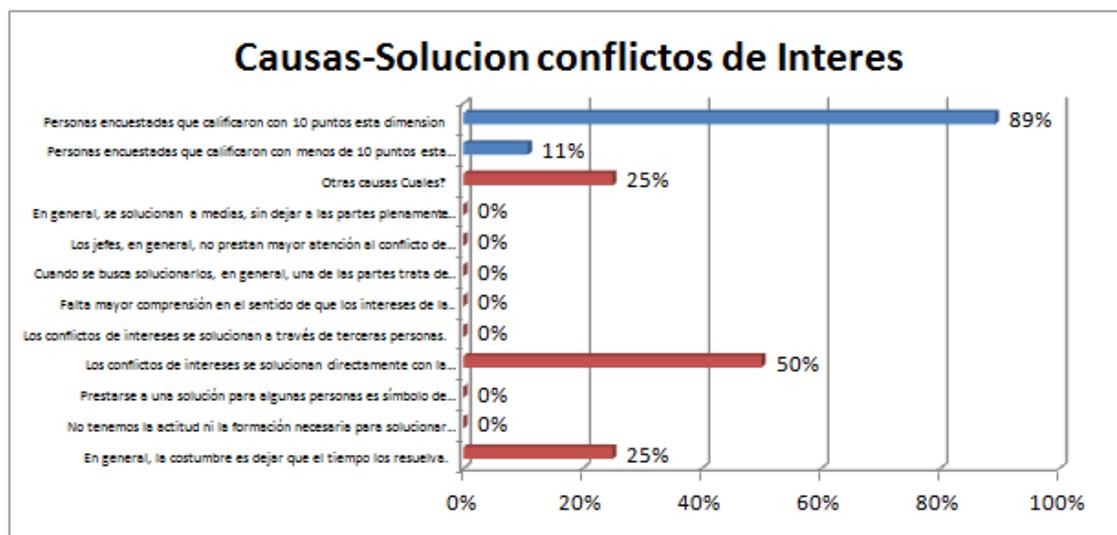


Grafico 40. Análisis de causas Solución de Conflicto de Intereses.

Otras causas:

- Luchar contra la rosca es muy difícil.

Soluciones propuestas:

En la tabla 25 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES
1	Juntar a las partes y en ambiente amigable tratar de componer el conflicto de manera amistosa proponiendo alternativas de solución

Tabla 25. Soluciones propuestas Solución de Conflicto de Intereses.

#### 4.2.13 Dimensión Libertad de Expresión.

Supuesto: La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales

En la tabla 26 y gráficos 41 y 42 se presentan los resultados:

Libertad de Expresión	Media	Moda	Desviación estándar	Calificación cualitativa
Calificación	9,92	10	0,49	MUY BUENO

Tabla 26. Calificación Dimensión Libertad de Expresión.

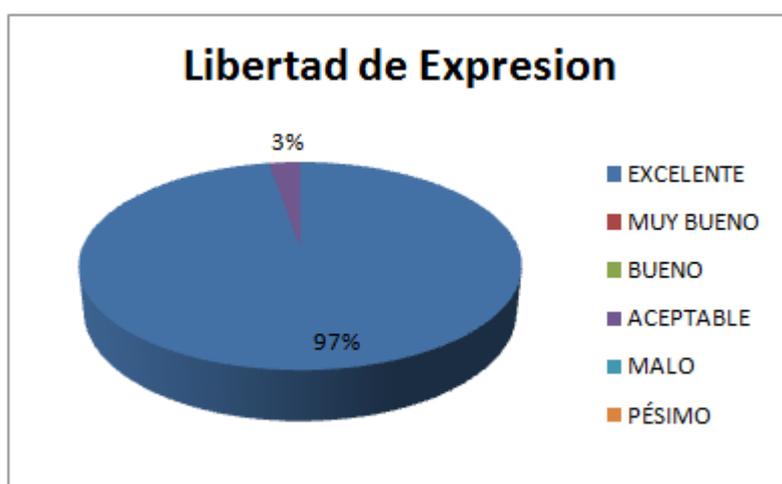


Gráfico 41. Calificación cualitativa Libertad de Expresión.

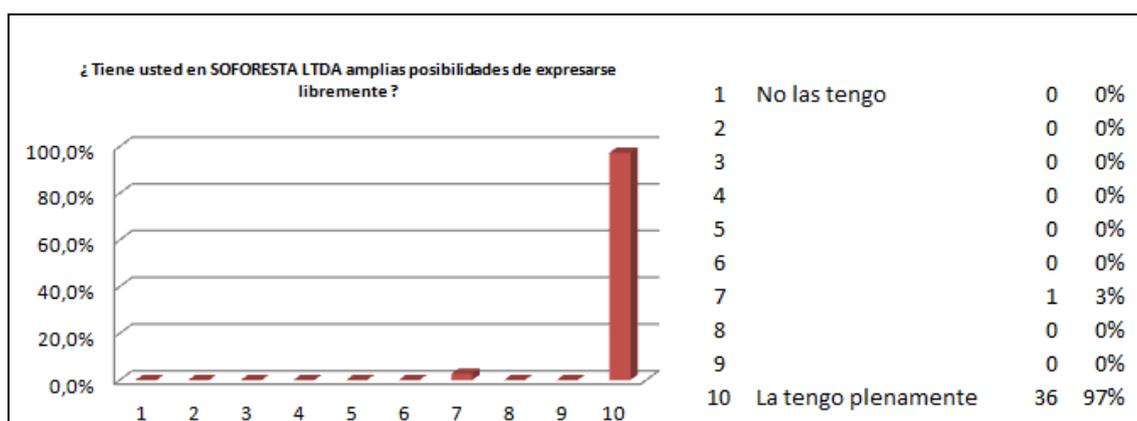


Gráfico 42. Resumen de calificaciones, Dimensión Libertad de Expresión

La calificación promedio de esta dimensión es de 9,92 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,49. El

97% de los colaboradores consideran que pueden expresarse libremente en Soforestia Ltda, lo que permite calificarla como excelente. El 3% la considera muy buena

Análisis de causas:

El 3% de los encuestados que sienten que este factor no se manifiesta plenamente en la organización corresponde a una sola persona la cual afirma que rara vez se atienden a las sugerencias planteadas por los colaboradores. El grafico 43 se observa lo mencionado.

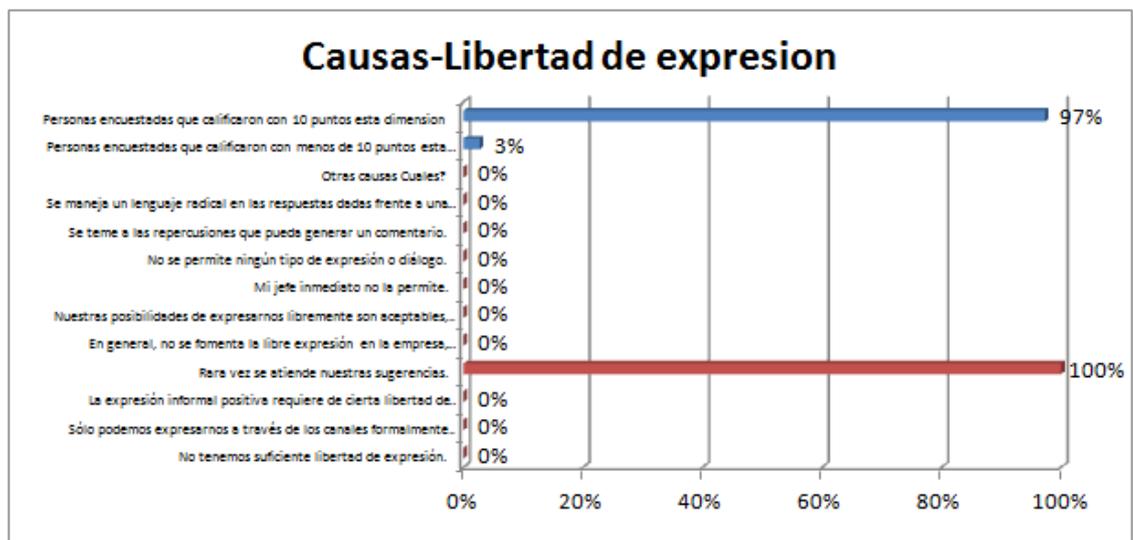


Grafico 43. Análisis de causas Libertad de Expresión.

Soluciones propuestas:

En la tabla 27 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS LIBERTAD DE EXPRESION
1	Que atiendan las sugerencias que uno establece.

Tabla 27. Soluciones propuestas Libertad de Expresión.

**4.2.14 Dimensión Estabilidad Laboral.**

Supuesto: Si la organización ofrece a sus miembros un grado importante de estabilidad laboral, que genere en ellos la tranquilidad necesaria para desarrollar una buena labor,

sin la angustia que produce la posibilidad de un despido repentino, mejor será el clima Organizacional.

En la tabla 28 y gráficos 44 y 45 se presentan los resultados:

Estabilidad Laboral	Media	Moda	Desviación estandar	Calificación cualitativa
Calificación	9,51	10	0,96	MUY BUENO

Tabla 28. Calificación Dimensión Estabilidad Laboral.

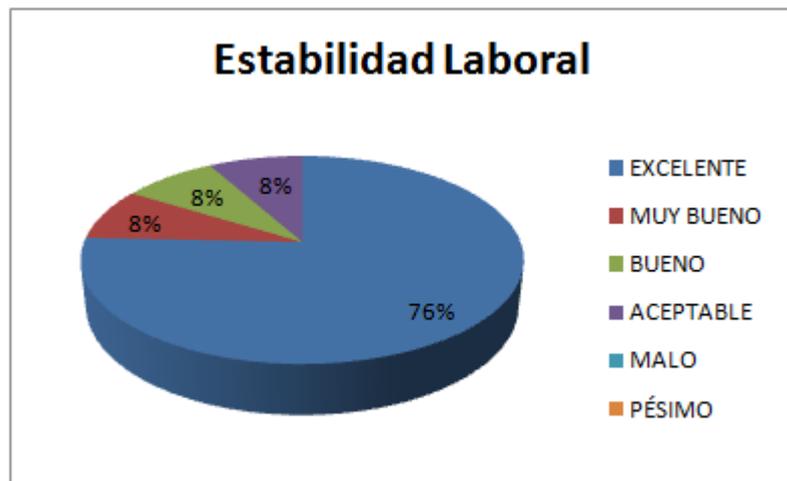


Gráfico 44. Calificación cualitativa Estabilidad Laboral.

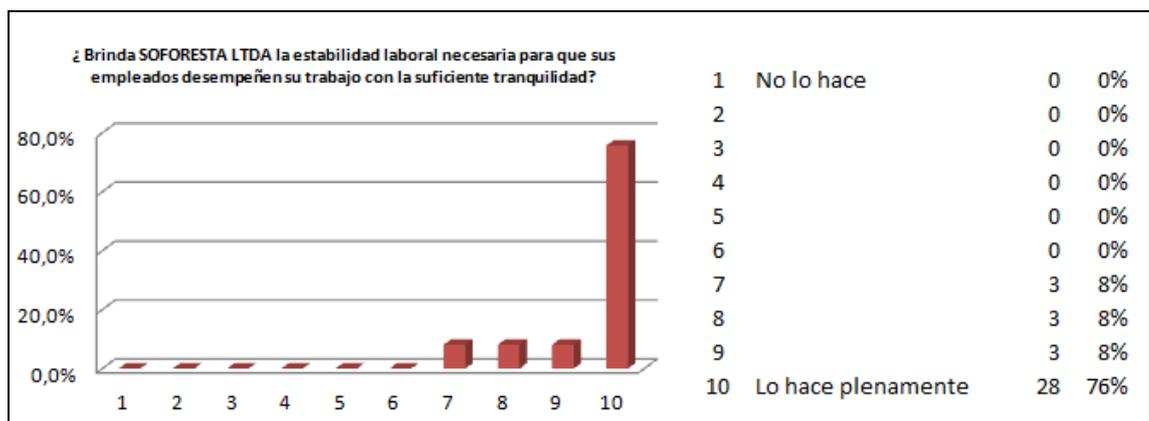


Gráfico 45. Resumen de calificaciones, Dimensión Estabilidad Laboral.

La calificación promedio de esta dimensión es de 9,51 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,96. El 76% de los colaboradores se sienten plenamente satisfechos con la estabilidad laboral que ofrece Soforesta Ltda. El 8% la considera muy buena, otro el 8% buena y un ultimo 8% la considera aceptable.

Análisis de causas:

En esta ocasión las opiniones se encuentran divididas, con un 44% de colaboradores que no están de acuerdo con la estabilidad laboral que les ofrece Soforesta Ltda debido principalmente al tipo de contrato el cual no es el adecuado, y un 56% que mencionaron otras causas, entre las cuales están:

Otras causas:

- Contrato a término de obra.
- No se respeta el tiempo del contrato.

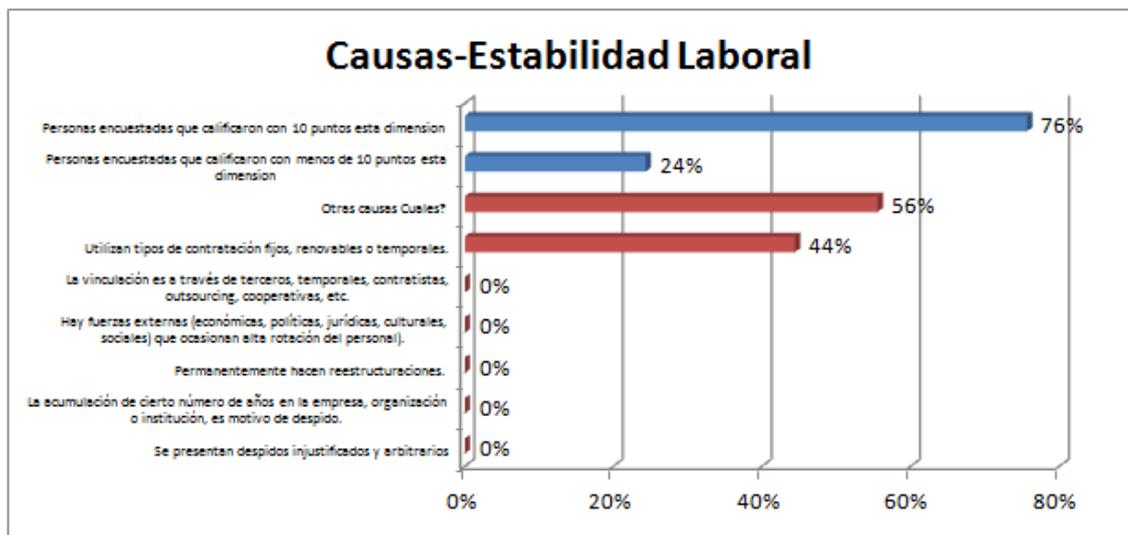


Gráfico 46. Análisis de causas Estabilidad Laboral.

Soluciones propuestas:

En la tabla 29 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS ESTABILIDAD LABORAL
1	Contrato a termino fijo.
2	Cambiar el tipo de contrato.
3	Realizar otro tipo de contrato en la cual el personal se siente estable y seguro de la empresa.
4	Repetar las fechas de terminación de contratos que nos indican al iniciar.
5	Respetar el rinde normal de las obras y darle mas tranquilidad al personal al momento de los contratos.
6	El tipo de contrato sea a termino indefinido
7	Contrato a termino indefinido.
8	Contrato a termino indefinido.

Tabla 29. Soluciones propuestas Estabilidad Laboral.

#### 4.2.15 Dimensión Reconocimiento

Supuesto: El reconocimiento se refiere a la identificación y distinción que se le hace a una persona por la realización de un buen trabajo, que incentivan a seguir haciendo énfasis en las habilidades que le permitieron alcanzar los objetivos individuales o colectivos.

En la tabla 30 y gráficos 47 y 48 se presentan los resultados:

Reconocimiento	Media	Moda	Desviacion estandar	Calificacion cualitativa
Calificacion	9,81	10	0,84	MUY BUENO

Tabla 30. Calificación Dimensión Reconocimiento.



Gráfico 47. Calificación cualitativa Reconocimiento.

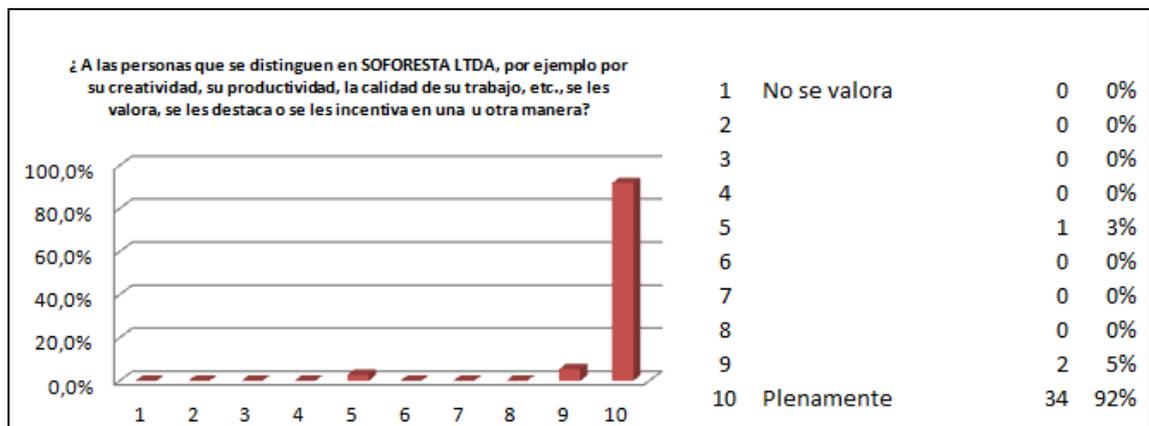


Grafico 48. Resumen de calificaciones, Dimensión Reconocimiento.

La calificación promedio de esta dimensión es de 9,81 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,84. El 92% de los colaboradores sienten plenamente que se les valora, se les destaca e incentiva en su trabajo, lo que permite calificarla como muy bueno El 5% la considera buena y el 3% malo.

#### Análisis de causas:

En esta ocasión las opiniones se encuentran divididas, y el 33% de los colaboradores piensan que el reconocimiento que tienen es bueno pero no suficiente, otro 33% Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen. y un 33% indica que se reconoce mas el trabajo que se realiza en un área que en otras. En el grafico 49 se observa lo mencionado.

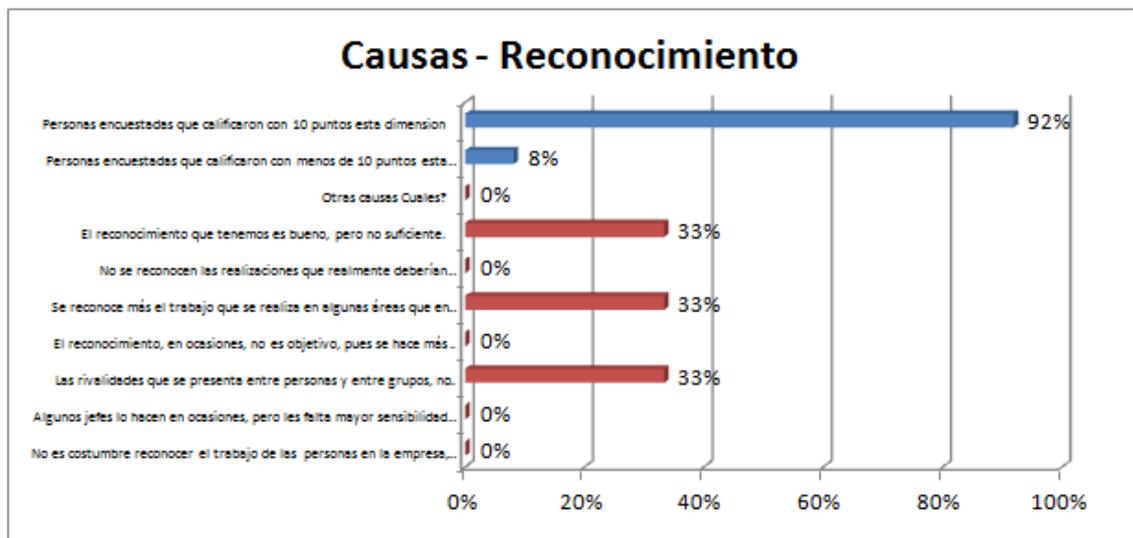


Grafico 49. Análisis de causas Reconocimiento

Soluciones propuestas:

En la tabla 31 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS RECONOCIMIENTO
1	Medir los objetivos y de acuerdo a ello insentivarlo.
2	Tomar todas la areas de la empresa con criterios homogeneizados y equitativos.

Tabla 31. Soluciones propuestas Reconocimiento

**4.2.16 Dimensión Salario.**

Supuesto: Si el salario recibido por las personas es una justa retribución por su trabajo, y mejora cuando las condiciones económicas de la organización también lo hacen, mejor será el clima Organizacional.

En la tabla 32 y gráficos 50 y 51 se presentan los resultados:

Salario	Media	Moda	Desviacion estandar	Calificacion cualitativa
Calificacion	9,7	10	0,62	MUY BUENO

Tabla 32. Calificación Dimensión Salario.

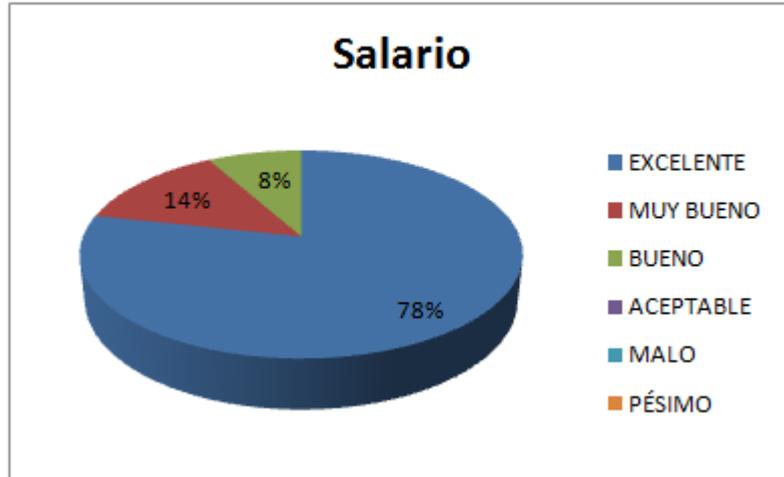


Gráfico 50. Calificación cualitativa Salario.

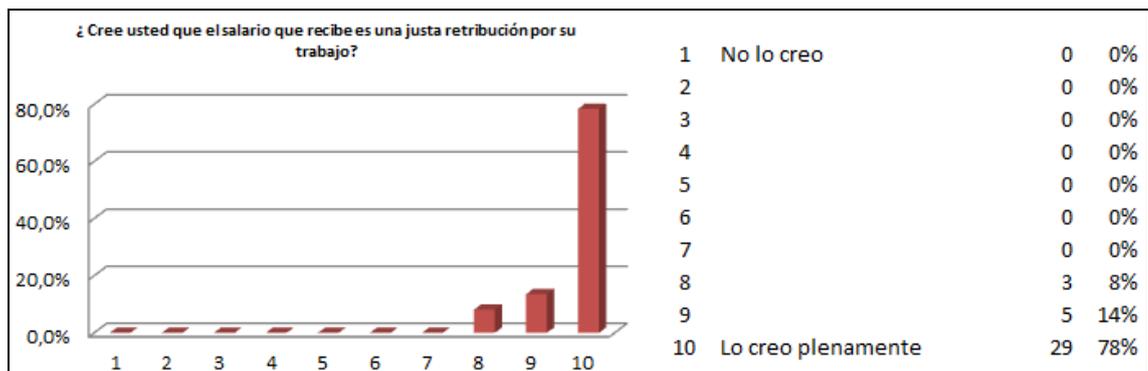


Gráfico 51. Resumen de calificaciones, Dimensión Salario.

La calificación promedio de esta dimensión es de 9,7 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,62. El 78% de los colaboradores sienten que el salario que reciben es una justa retribución por su trabajo, lo que permite calificarla como excelente. El 14% la considera muy buena y el 8% bueno.

### Análisis de causas:

El 22% de los encuestados, es decir, 8 personas de las 37 afirmaron no estar plenamente satisfechos con esta dimensión. El 63% de estas personas saben que la situación económica de la empresa no permite un incremento en el salario de acuerdo a los contratos que ejecutan, un 13% de los colaboradores dice que el salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo y un 13% Frente al mercado laboral, considero que el salario es bajo,. En el grafico 52 se observa lo mencionado.

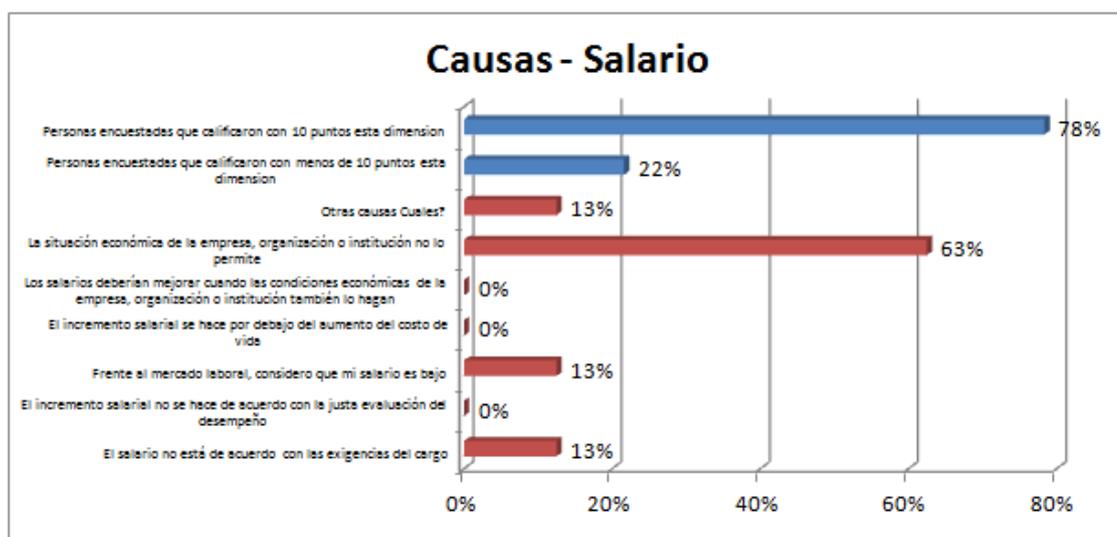


Gráfico 52. Análisis de causas Salario.

### Soluciones propuestas:

En la tabla 33 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS SALARIO
1	Implementar un sistema
2	Emplear el bono
3	Aumentar el salario con bonos de alimentación, de educación de los hijos.
4	Aumentar el salario basico establecido por el cliente mas un bono.
5	Implementar un bono adicional al salario.

Tabla 33. Soluciones propuestas Salario.

#### 4.2.17 Dimensión Normas y Reglamentos

Supuesto: Si las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., se simplifican y reducen a lo estrictamente necesario, buscando agilizar el trabajo de las personas y los diversos procesos, mejor será el clima Organizacional.

En la tabla 34 y gráficos 53 y 54 se presentan los resultados:

Normas y Reglamentos	Media	Moda	Desviación estandar	Calificación cualitativa
Calificación	9,89	10	0,39	MUY BUENO

Tabla 34. Calificación Dimensión Normas y Reglamentos.

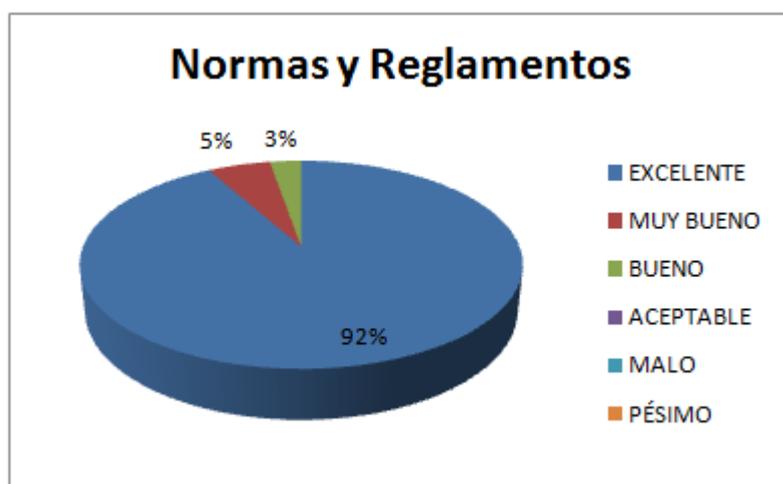


Gráfico 53. Calificación cualitativa Normas y Reglamentos

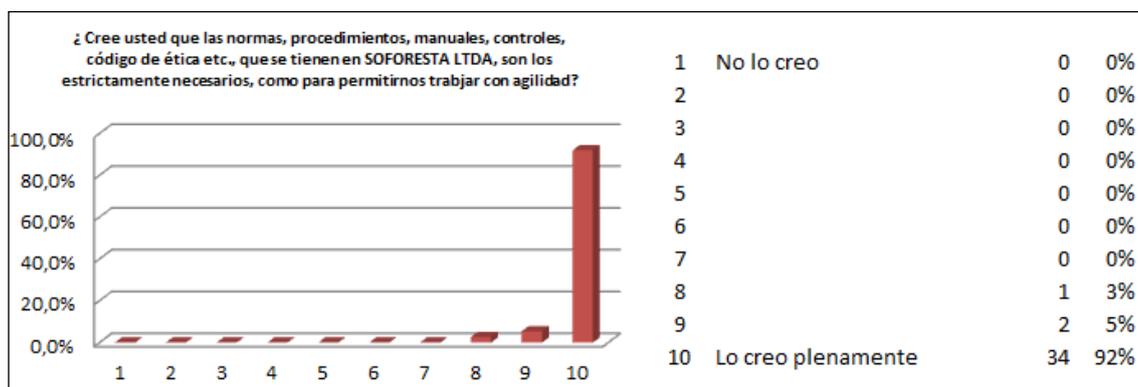


Gráfico 54. Resumen de calificaciones, Dimensión Normas y Reglamentos.

La calificación promedio de esta dimensión es de 9.89 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENO, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,39. El

92% de los colaboradores lo creen plenamente que las normas y procedimientos manuales que se tienen en Soforesta son los estrictamente necesarios, lo que permite calificarla como excelente. El 5% la considera muy buena y el 3% bueno.

Análisis de causas:

En esta ocasión encontramos que el 100% de los encuestados indican que la desconfianza en las personas ha llevado a la empresa a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc. En el grafico 55 se observa lo mencionado.

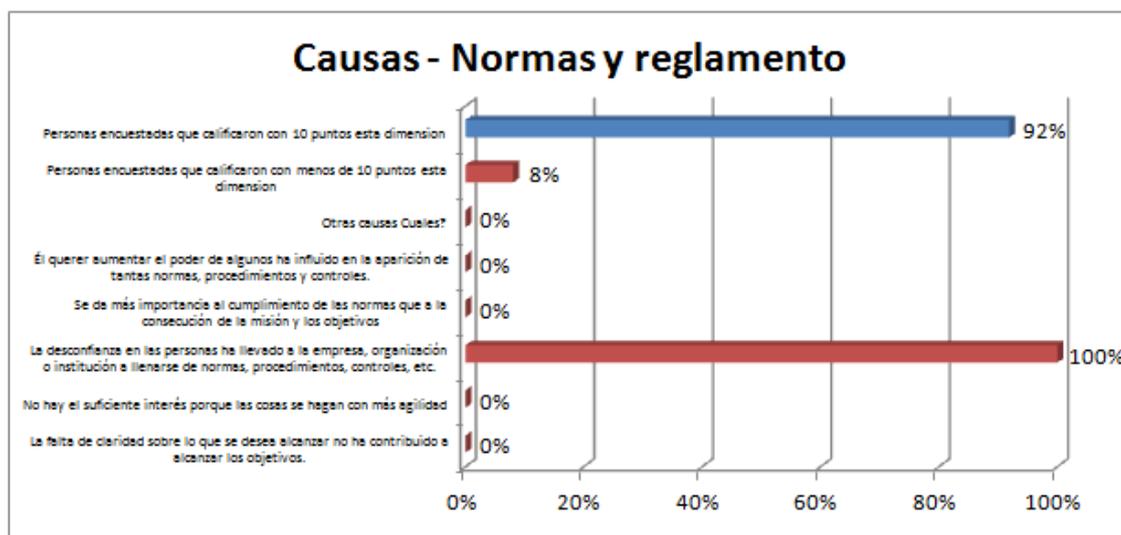


Grafico 55. Análisis de causas Normas y Reglamentos

Soluciones propuestas:

En la tabla 35 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS NORMAS Y REGLAMENTOS
1	Establecer un procedimiento que permita abrir confianza.

Tabla 35. Soluciones propuestas Normas y Reglamentos.

#### 4.2.18 Dimensión Evaluación del Desempeño.

Supuesto: Si los sistemas de evaluación del desempeño son objetivos, oportunos, equitativos y constructivos, más no represivos, mejor será el clima Organizacional.

En la tabla 36 y gráficos 56 y 57 se presentan los resultados:

Evaluación del Desempeño	Media	Moda	Desviación estandar	Calificación cualitativa
Calificación	9,81	10	0,46	MUY BUENO

Tabla 36. Calificación Dimensión Evaluación del desempeño.

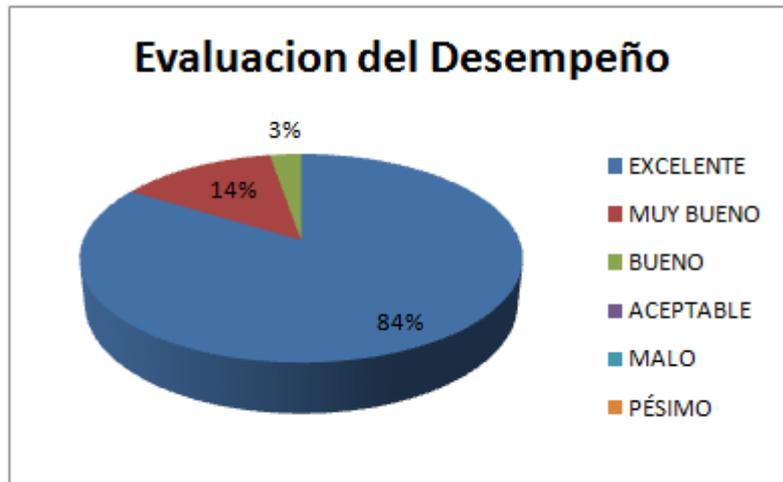


Gráfico 56. Calificación cualitativa Evaluación del desempeño.

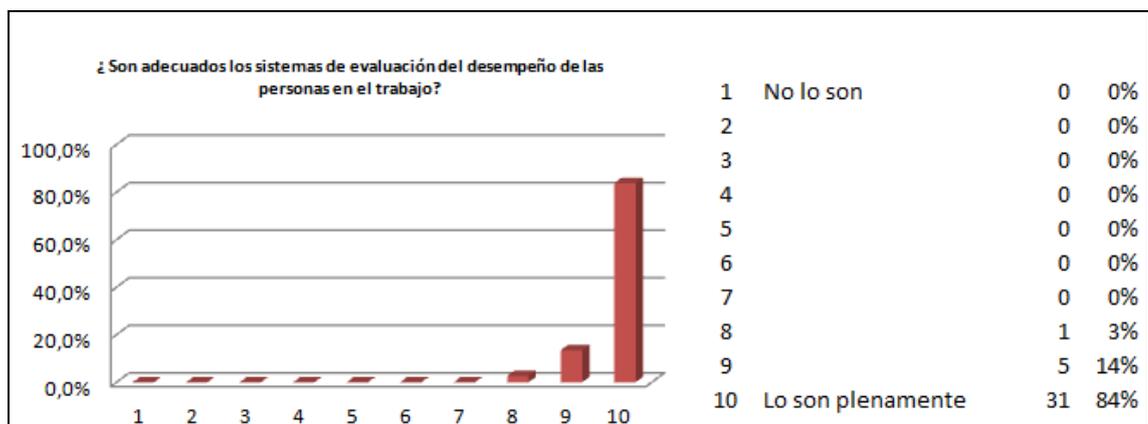


Gráfico 57. Resumen de calificaciones, Dimensión Evaluación del desempeño.

La calificación promedio de esta dimensión es de 9,81 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,46. El 84% de los colaboradores sienten que son adecuados los sistemas de evaluación de desempeño en Soforesta Ltda. El 14% la considera muy buena y el 3% buena.

Análisis de causas:

El 83% de las personas encuestadas que califican menos de 10 puntos, indican que no esta lo suficientemente de acuerdo con el sistema de evaluación, y otro 17% indica que falta objetividad en las evaluaciones. En el grafico 58 se observa lo mencionado.

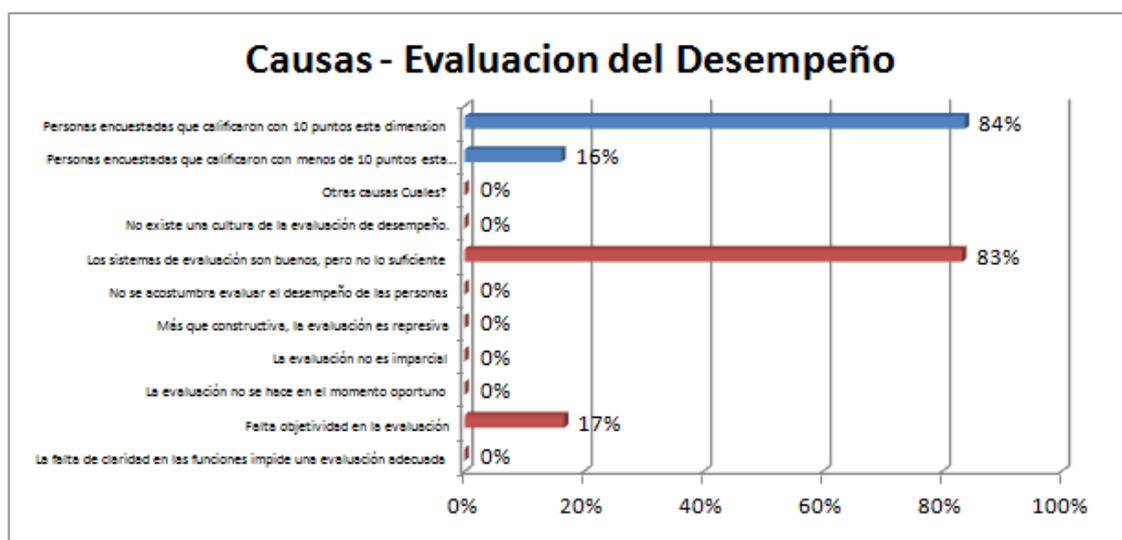


Grafico 58. Análisis de causas Evaluación del desempeño.

Soluciones propuestas:

En la tabla 37 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS EVALUACION DEL DESEMPEÑO
1	Ser mas constantes en evaluar el desempeño de las personas.

Tabla 37. Soluciones propuestas Evaluación del desempeño.

#### 4.2.19 Dimensión Comunicación y Retroalimentación

Supuesto: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia, el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento, con el fin de que consideren la posibilidad de mantenerlo porque los demás lo encuentran positivo o se sienten a gusto con él o de modificarlo, por lo contrario, mejores serán sus relaciones y mejor será el clima Organizacional.

En la tabla 38 y gráficos 59 y 60 se presentan los resultados:

Comunicación y Retroalimentación	Media	Moda	Desviación estandar	Calificación cualitativa
Calificación	9,68	10	0,67	MUY BUENO

Tabla 38. Calificación Dimensión Comunicación y Retroalimentación.

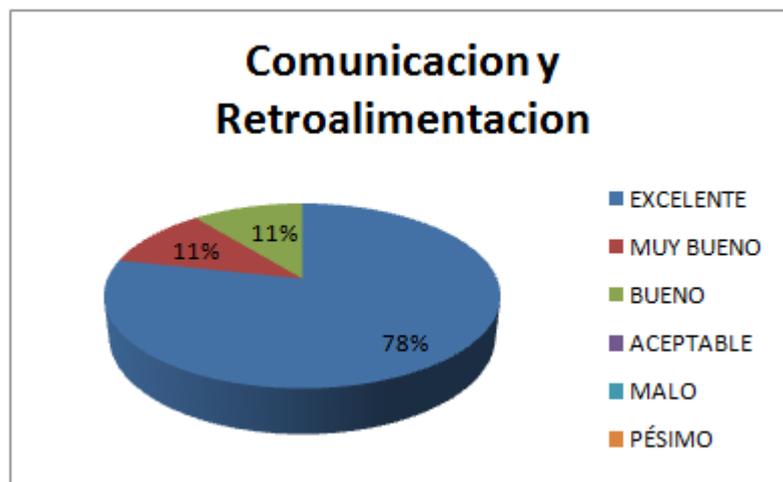


Gráfico 59. Calificación cualitativa Comunicación y Retroalimentación

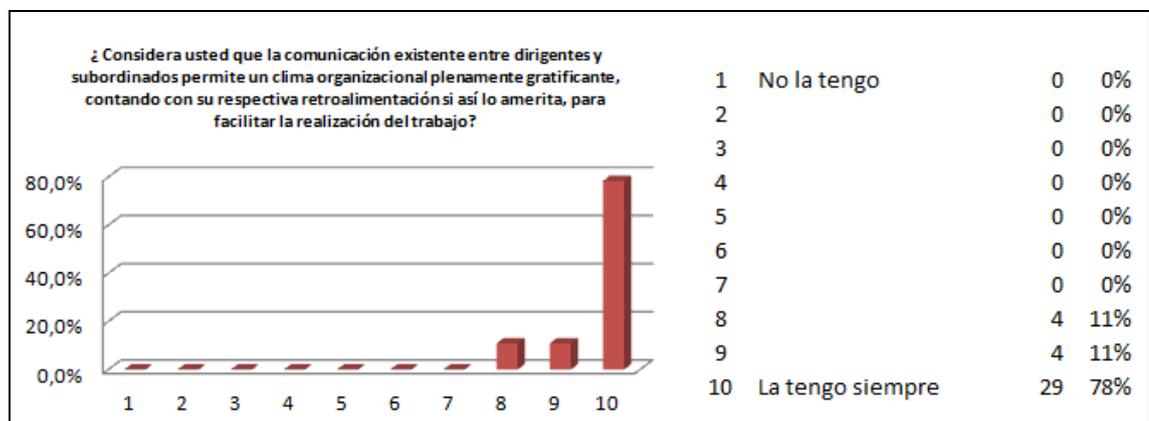


Gráfico 60. Resumen de calificaciones, Dimensión Comunicación y Retroalimentación

La calificación promedio de esta dimensión es de 9,68 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,67. El 78% de los colaboradores consideran que existe una buena comunicación entre dirigentes y subordinados, permitiendo un clima laboral plenamente gratificante en Soforesta Ltda. El 11% la considera muy buena y el 11% bueno.

### Análisis de causas:

En esta ocasión las opiniones que califican menos de 10 puntos indican que: 13% nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona; un 50% mencionan que nunca les hacen retroalimentación, sino que les informan. En el grafico 61 se observa lo mencionado.

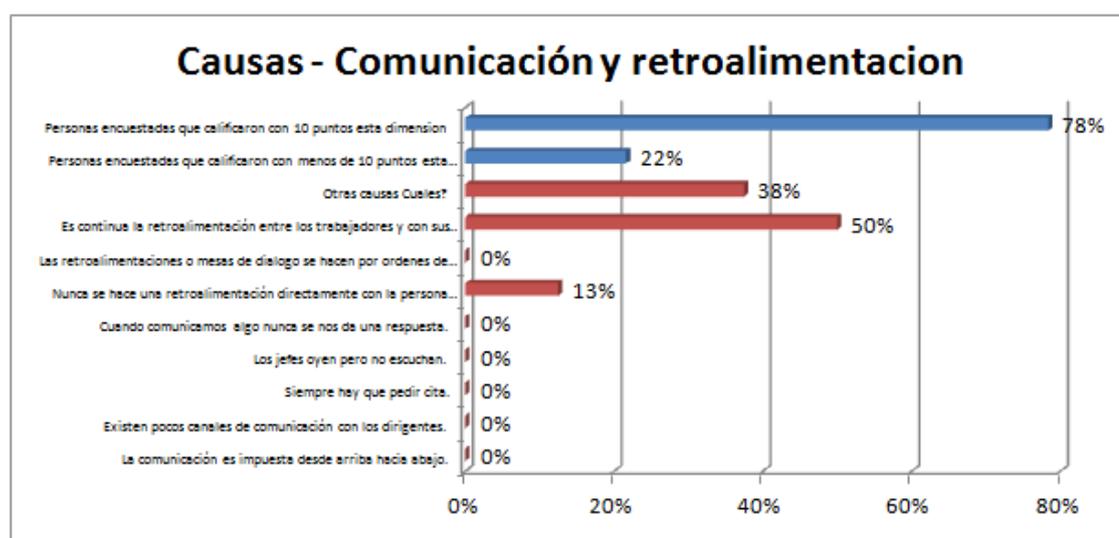


Grafico 61. Análisis de causas Comunicación y Retroalimentación.

### Soluciones propuestas:

En la tabla 39 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION
1	Igualdad al personal al momento de comunicar algun tema.
2	Igualdad al personal al momento de comunicar algun tema.
3	Igualdad al personal al momento de comunicar algun tema.
4	Que informen primeramente al afectado y despues al superior.

Tabla 39. Soluciones propuestas Comunicación y Retroalimentación.

#### 4.2.20 Dimensión Selección e Inducción.

Supuesto: Si la gente que la organización vincula para ejercer determinadas labores, además de contar con el talento necesario para ejercerlas, se destacan por su calidad humana, mejor será el clima Organizacional. Igualmente, si desde el mismo momento de su vinculación a la organización, las personas son tratadas con respeto y cordialidad, y si la inducción las lleva, tanto a ambientarlas rápidamente con los demás, como a un profundo conocimiento de la organización y de su puesto de trabajo, mejor será el clima Organizacional.

En la tabla 40 y gráficos 62 y 63 se presentan los resultados:

Selección e Inducción	Media	Moda	Desviación estandar	Calificación cualitativa
Calificación	9,86	10	0,67	MUY BUENO

Tabla 40. Calificación Dimensión Selección e inducción

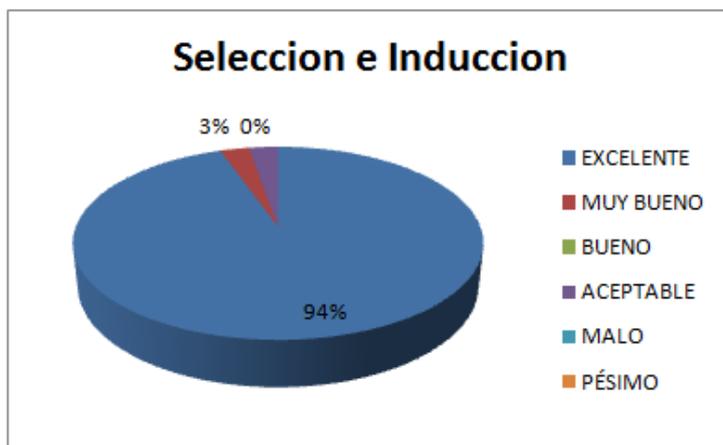


Gráfico 62. Calificación cualitativa Selección e Inducción.

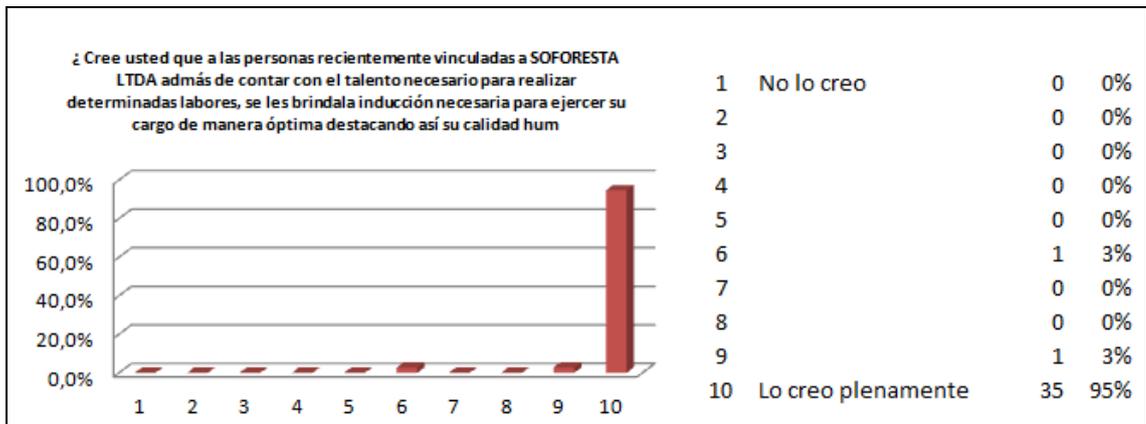


Grafico 63. Resumen de calificaciones, Dimensión Selección de Inducción.

La calificación promedio de esta dimensión es de 9,86 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,67. El 95% de los colaboradores cree plenamente en una buena inducción para ejercer su cargo de manera optima, destacando así su calidad humana, en Soforesta Ltda son realmente las mejores, lo que permite calificarla como excelente. El 3% la considera muy buena.

#### Análisis de causas:

En esta ocasión las opiniones se encuentran divididas, y el 50% de los colaboradores piensan que la selección no es lo suficientemente rigurosa y el otro 50% indica otras causas, que impiden la vinculación adecuada. En el grafico 64 se observa lo mencionado.

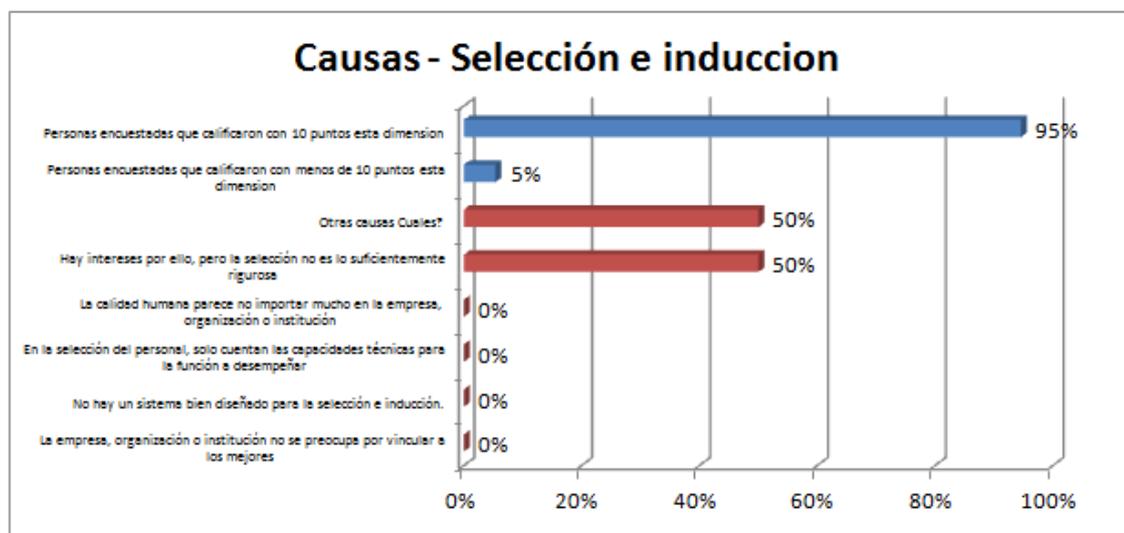


Grafico 64. Análisis de causas Selección de Inducción.

Otras causas manifestadas por los colaboradores:

- En mucho de los casos la selección del personal se realiza a dedo.

Soluciones propuestas:

En la tabla 41 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS SELECCIÓN E INDUCCION
1	Que el proceso de inducción se preste con mas detenimiento y mayor rigor

Tabla 41. Soluciones propuestas Selección de Inducción .

**4.2.21 Dimensión Identidad e Imagen de la Organización.**

Supuesto: Si las personas que integran la organización tienen una excelente imagen de la misma, mejor será el clima Organizacional.

En la tabla 42 y gráficos 65 y 66 se presentan los resultados:

Identidad e Imagen de la Organización	Media	Moda	Desviación estandar	Calificación cualitativa
Calificación	10	10	0	EXCELENTE

Tabla 42. Calificación Dimensión Identidad e Imagen de la Organización.



Gráfico 65. Calificación cualitativa Identidad e Imagen de la Organización.

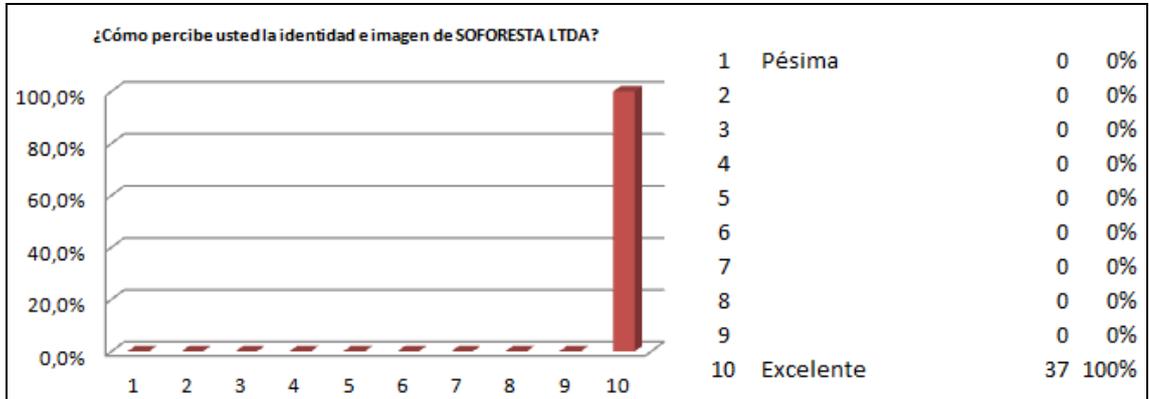


Grafico 66. Resumen de calificaciones, Dimensión Identidad e Imagen de la Organización.

La calificación promedio de esta dimensión es de 10 por lo cual su calificación cualitativa es EXCELENTE, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0. El 100% de los colaboradores sienten que la imagen de Soforesta Ltda es realmente una de las mejores, lo que permite calificarla como excelente.

Análisis de causas:

Debido a que el 100% de los encuestados calificaron el presente factor con una puntuación de 10, no se presentaron causas ni soluciones de mejora propuestas por los colaboradores a través del cuestionario.

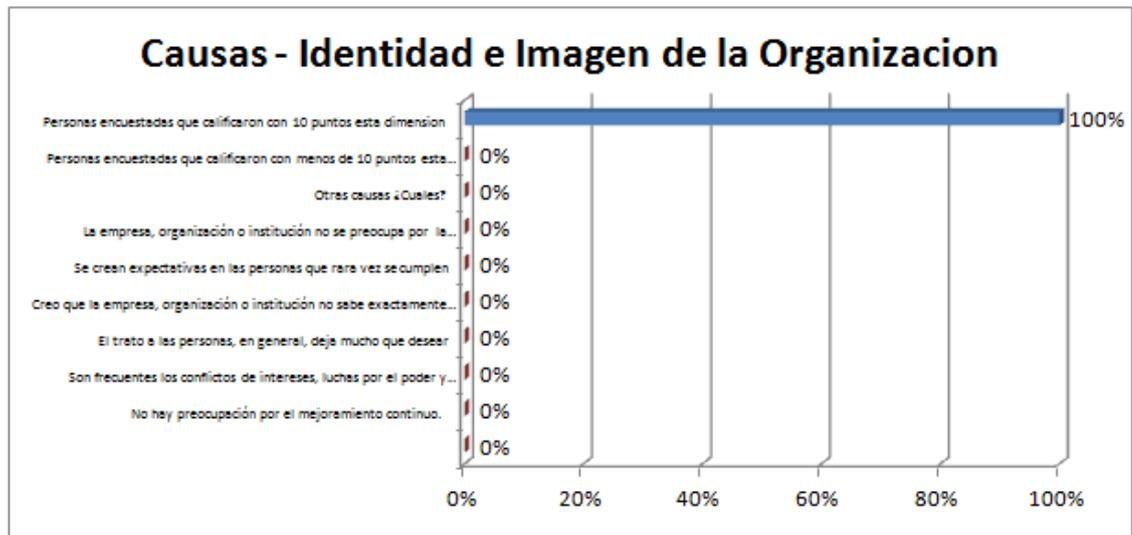


Grafico 67. Análisis de causas Identidad e Imagen de la Organización

#### 4.2.22 Dimensión Celebración y Ceremonia.

Supuesto: Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la empresa

En la tabla 43 y gráficos 68 y 69 se presentan los resultados:

<b>Celebraciones y Ceremonia</b>	Media	Moda	Desviación estandar	Calificación cualitativa
Calificación	9,86	10	0,82	<b>MUY BUENO</b>

Tabla 43. Calificación Dimensión Celebración y Ceremonia.



Grafico 68. Calificación cualitativa Celebración y Ceremonia.



Grafico 69. Resumen de calificaciones, Dimensión Celebración y Ceremonia.

La calificación promedio de esta dimensión es de 9,86 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,82. El 97% de los colaboradores sienten que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa contribuyen al mejoramiento del clima y una cultura participante, lo que permite calificarla como excelente. El 3% lo considero como malo.

#### Análisis de causas:

En esta ocasión, 1 de las 37 personas encuestadas afirmo que las celebraciones solo se realizan con el grupo y área de trabajo. En el grafico 70 se observa lo mencionado.



Gráfico 70. Análisis de causas Celebración y Ceremonia.

#### Soluciones propuestas:

En la tabla 44 se presentan las soluciones originales que los colaboradores consideraron claves y presentaron a través del cuestionario para mejorar el presente factor y que este se manifieste de forma plenamente gratificante:

ITEM	SOLUCIONES PROPUESTAS CELEBRACION Y CEREMONIAS
1	Al personal de campo de la region no nos integran pero nos felicitan o envian algun detalle

Tabla 44. Soluciones propuestas Celebración y Ceremonia .

#### **4.2.23 Dimensión Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre**

Supuesto: Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, organización o institución, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros

En la tabla 45 y gráficos 71 y 72 se presentan los resultados:

Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre	Media	Moda	Desviación estandar	Calificación cualitativa
Calificación	9,84	10	0,5	MUY BUENO

Tabla 45. Calificación Dimensión Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre.

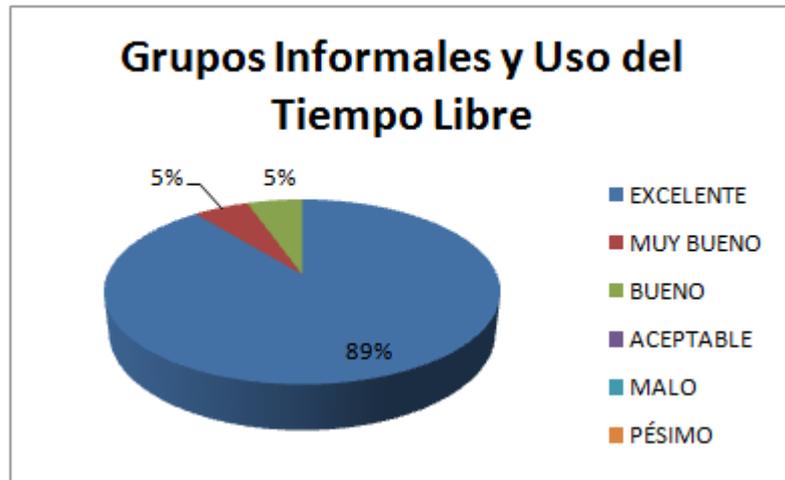


Gráfico 71. Calificación cualitativa Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre .

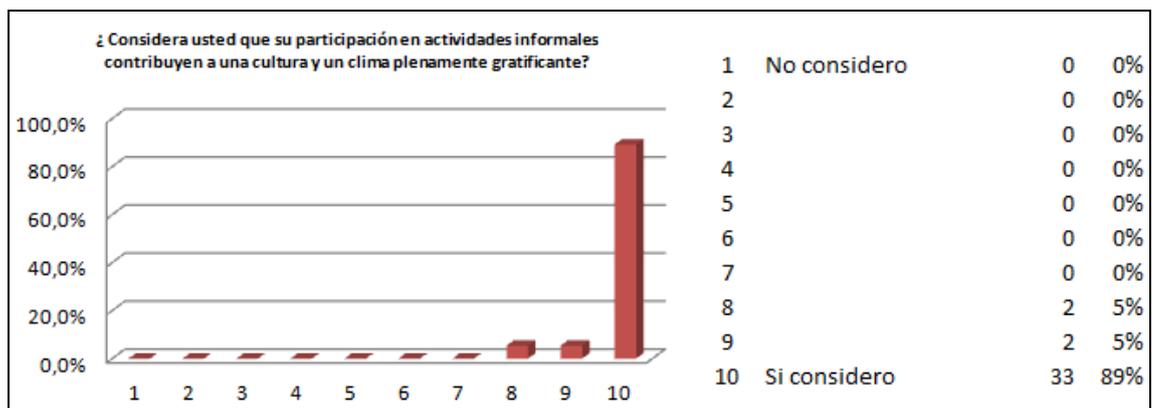


Gráfico 72. Resumen de calificaciones, Dimensión Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre.

La calificación promedio de esta dimensión es de 9,84 por lo cual su calificación cualitativa es MUY BUENA, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0,5. El 89% de los colaboradores consideran que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante. El 5% la considera muy buena y el 5% buena.

### Análisis de causas:

El 75% de los colaboradores que no se sienten plenamente satisfechos con esta dimensión afirman que no todos participan en actividades debido a algunas tienen un costos adicional, el otro 25% piensa que Soforesta Ltda no fomenta este tipo de actividades. En el grafico 73 se observa lo mencionado.

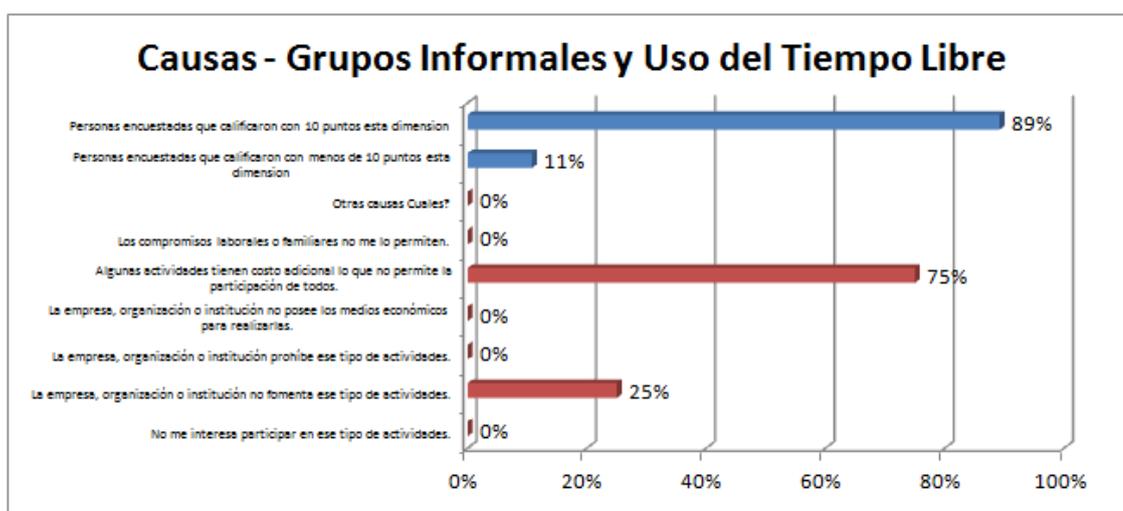


Gráfico 73. Análisis de causas Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre.

### 4.2.24 Dimensión Valores

Supuesto: La ética se define como la parte explícita de la cultura que se refiere a las reglas de juego relativas a las relaciones entre los actores y los valores que van a presidir el juego de estas relaciones.

En la tabla 46 y gráficos 74 y 75 se presentan los resultados:

Valores	Media	Moda	Desviación estandar	Calificación cualitativa
Calificación	10	10	0	EXCELENTE

Tabla 46. Calificación Dimensión Valores.

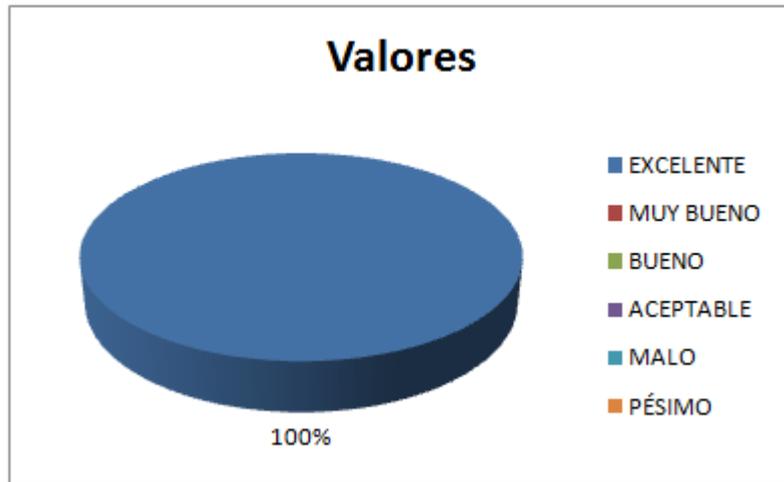


Grafico 74. Calificación cualitativa Valores.

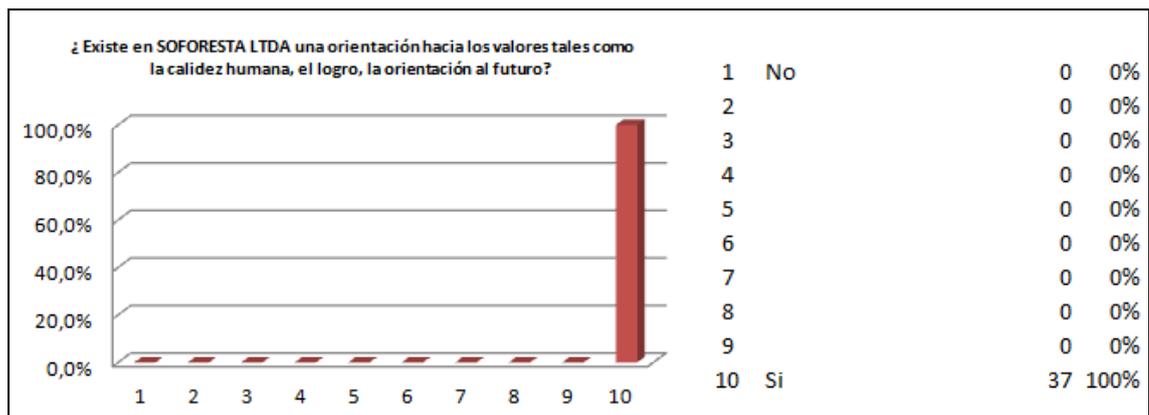


Grafico 75. Resumen de calificaciones, Dimensión Valores.

La calificación promedio de esta dimensión es de 10 por lo cual su calificación cualitativa es EXCELENTE, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0. El 100% de los colaboradores esta de acuerdo con la implementación de valores como la Calidez humana, el Logro, la orientación hacia el futuro en Soforesta Ltda realmente, lo que permite calificarla como excelente.

Análisis de causas:

En esta ocasión las opiniones el 100% de lo colaboradores se encuentran de acuerdo con la implementación de valores morales y éticos en la compañía; tales como logros, organización, el equipo de trabajo son motivados a enfrenar nuevos métodos.

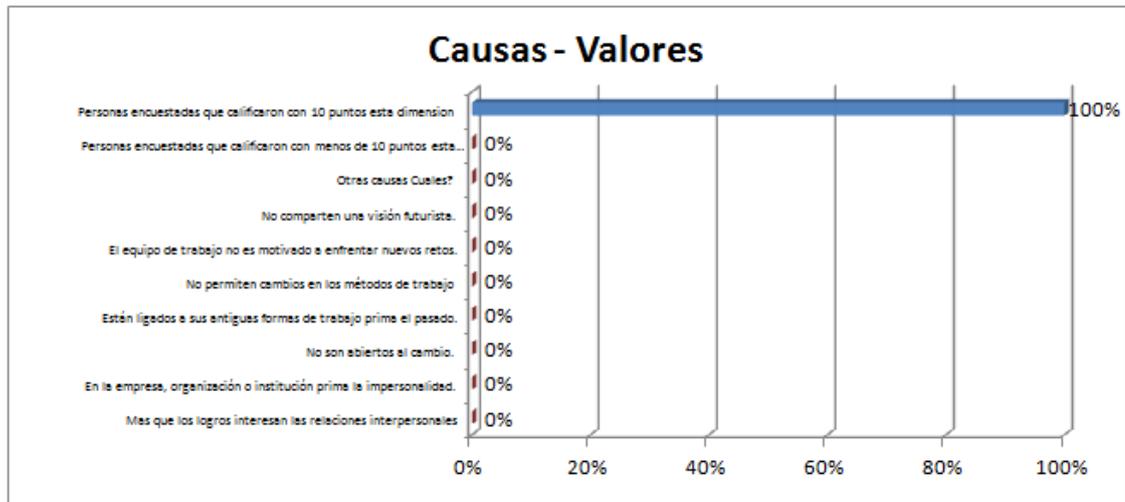


Grafico 76. Análisis de causas Valores.

#### 4.2.25 Dimensión Subculturas

Supuesto: Cuando en la organización hay una cultura basada en el utilización de los activos intangibles, esencialmente en el sujeto y las cualidades asociadas a este (conocimientos, competencias, habilidades, experiencia, aptitudes) y están definidas claramente las maneras de hacer y las responsabilidades individuales, con procedimientos de trabajo basados en formas para analizar, discutir, cooperar y compartir ideas, experiencias, resultados, información, y existen además los recursos adecuados para obtener, procesar y comunicar esta nueva información, la cultura organizacional se enriquecerá y se obtendrán mayores beneficios para toda la organización.

En la tabla 47 y gráficos 77 y 78 se presentan los resultados:

Subculturas	Media	Moda	Desviación estandar	Calificación cualitativa
Calificación	10	10	0	EXCELENTE

Tabla 47. Calificación Dimensión Subculturas.

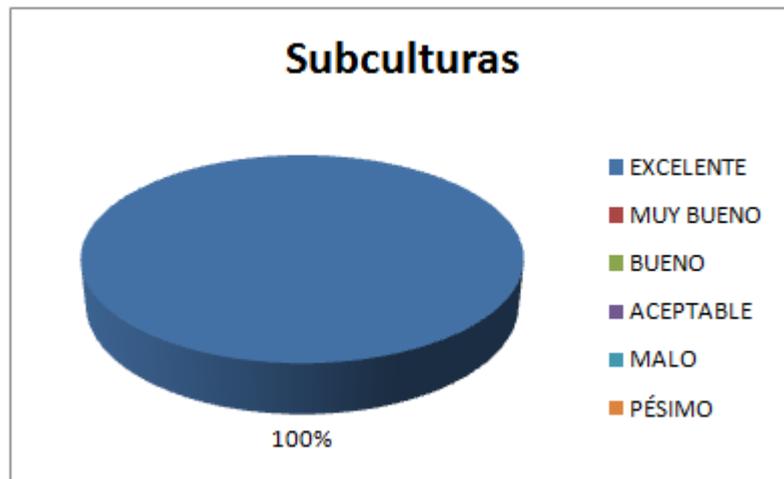


Grafico 77. Calificación cualitativa Subculturas.



Grafico 78. Resumen de calificaciones, Dimensión Subculturas.

La calificación promedio de esta dimensión es de 10 por lo cual su calificación cualitativa es EXCELENTE, con una moda de 10 y una desviación estándar de 0. El 100% considera que en Soforesta Ltda existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos, lo que permite calificarla como excelente.

Análisis de causas:

Debido a que el 100% de los encuestados calificaron el presente factor con una puntuación de 10, no se presentaron causas ni soluciones de mejora propuestas por los colaboradores a través del cuestionario.

## 5. PLAN DE MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL

En base a los resultados anteriores y diagnóstico realizado sobre clima organizacional en la empresa Soforesta Ltda se propone implementar el siguiente plan de mejoramiento.

La elaboración del siguiente programa se realiza en base a los análisis de causas encontrados en el diagnóstico, soluciones propuestas por los encuestados y apreciación general de los autores de la investigación.

Objetivo general:

Diseñar y proponer un plan de acción que permita establecer estrategias de mejoramiento con el fin de alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante en la empresa Soforesta Ltda.

Objetivos específicos

- Identificar las debilidades y/u oportunidades que se presentaron para cada uno de las dimensiones evaluadas.
- Plantear las estrategias que darán solución.
- Establecer el objetivo que se espera alcanzar con la implementación de las estrategias.
- Proponer las actividades necesarias para llevar a cabo el objetivo con sus respectivos responsables.
- Plantear el presupuesto necesario para llevar a cabo las actividades

Es importante anotar que el diagnóstico realizado sobre el clima organizacional en la empresa Soforesta Ltda fue calificado como MUY BUENO con un promedio de 9,8. Por tal razón, el siguiente plan de mejoramiento estará encaminado a proponer acciones que consoliden, afiancen y fortalezcan las diferentes dimensiones que componen el clima organizacional.

Por facilidad, se agruparon las 25 dimensiones en 5 grandes factores, y el criterio utilizado para tal fin, fue la agrupación por afinidad.

En la tabla 48, 49, 50 y 51 se plasma a continuación el desarrollo del plan de mejoramiento:

Tabla 48. Plan de mejoramiento clima organizacional Soforesta Ltda. Parte 1

PLAN DE MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL SOFORESTA LTDA							
AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	DEBILIDADES Y/O OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
ESTRUCTURA Y AMBIENTE LABORAL	Proyecto formal de empresa y estructura organizacional.	Mejora de la comunicación y calidad de la información	Establecer programas de capacitación y reinducción a todo el personal	Refrescar el conocimiento que tienen los colaboradores sobre la misión, visión, políticas, objetivos y estrategias del negocio.	1. Realizar reinducciones cada seis meses a todo el personal de la organización.	Recursos Humanos	Papelería y refrigerio. \$150.000
					2. Realizar visitas gerenciales semestrales en las diferentes áreas de operación de la empresa, en donde se informe sobre los resultados, objetivos y estrategias del negocio, logrando de esta forma integrar e involucrar a todos los colaboradores.	Gerente	\$500.000 por visita
					3. Enviar a todo el personal copia del proyecto formal de empresa para que este sea ubicado de forma visible en cada una de las áreas de operaciones de la organización.	Recursos Humanos y líder de área.	Ninguno
	Instalaciones y elementos de trabajo	Comodidad de las instalaciones de trabajo	Mejorar el ambiente físico laboral	Garantizar a los colaboradores las condiciones adecuadas y seguras para la realización de sus actividades.	1. Esta en proceso de construcción las nuevas instalaciones de la empresa Soforesta Ltda.	Directivos de la organización	\$ 800.000.000
					2. Mejorar las condiciones de alojamiento y hospedaje del personal que labora en regiones distantes de la base en Neiva.	Directivos de la organización	\$3.000.000/mes
	Normas y reglamento	Mejoramiento continuo de dicha dimensión.	Actualizar y revisar periódicamente los procedimientos, manuales, controles, etc.	Garantizar que las actividades que realiza la organización se base en estándares y bajo un criterio	1. Actualizar periódicamente los procedimientos de trabajo establecidos por la organización, con el fin de identificar acciones de mejora, condiciones por mejorar entre otras.	Líder de control de calidad.	Ninguno

Tabla 49. Plan de mejoramiento clima organizacional Soforesta Ltda. Parte 2.

PLAN DE MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL SOFORESTA LTDA							
AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	DEBILIDADES Y/U OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL	Estabilidad Laboral	Tipo de contrato laboral del personal. Contratacion a termino de obra.	Evaluar politica de contratacion actual.	Evaluar la posibilidad de contratar al personal a termino fijo y/o indefinido.	1. Solicitar reunion con el gerente y personal directivo para analizar posibilidad de modificar el tipo de contratacion sin que esto afecte los resultados del negocio.	Personal Directivo	Ninguno
					2. Analizar la posibilidad de rotar al personal por contratos o proyectos marco, los cuales se ejecutan a largo plazo.	Recursos Humanos y Lider de area	Ninguno
	Salario	Bonificacion salarial	Gestionar el desarrollo de una politica de incentivos	Evaluar la posibilidad de incluir dentro del programa de incentivos una bonificacion anual.	1. Analizar economicamente la posibilidad de pagar anualmente un porcentaje en dinero acorde a los resultados de la organizacion y al desempeño y cumplimiento de las metas individuales.	Personal Directivo	Dependiente del analisis economico.
	Reconocimeinto y evaluacion del desempeño	Es importante fortalecer la evaluacion anual del desempeño y reconocimeinto al personal.	Establecer anualmente programas de evaluacion de desempeño y reconocimeinto del perosnal.	Reforzar la identificacion del empleado con la empresa, a través del reconocimeinto de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivo de continuidad.	1. Establecer metas anuales con el equipo o area de trabajo de forma previamente concertada.	Lider de area	Ninguno
					2. Mantener la comunicacion jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.		
					3. Al establecer dichos objetivos, estos deben ser medibles, limitados en tiempo y de facil seguimeinto.	Personal Directivo	Dependiente del analisis economico.
	Trabajo Gratificante	Es importantes brindar la oportunidad y capacitacion del personal.	Establecer programas de capacitacion y crecimiento personal y profesional.	Desarrollar la capacidad y el potencial de los colaboradores.	1. Realizar programa mensual de capacitaciones tecnicas y/o administrativas a todo el personal.	Lider de area y recursos Humanos	Ninguno
					2. Establecer planes de carrera para los empleados dentro de la organizacion para iniciar su proyecto profesional.	Lider de area y recursos Humanos	Ninguno
		Perfil del cargo	Mantenimeinto y actualizacion.	Definir claramente el perfil del cargo y manual de funciones y responsabilidades.	1. Realizar actualizacion del manual de funciones y perfil de cargo para los diferentes puestos de trabajo	Lider de area	Ninguno

Tabla 50. Plan de mejoramiento clima organizacional Soforesta Ltda. Parte 3.

PLAN DE MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL SOFORESTA LTDA							
AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	DEBILIDADES Y/U OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
CULTURA ORGANIZACIONAL	Participacion	Mejorar participacion del personal en las diferentes areas de operaciones.	Fortalecimiento	Sostener el buen nivel de percepcion que tienen los colaboradores sobre la participacion.	1. Realizar reunion de operaciones por lo menos una vez al mes con todo el personal.	Lider de area	Refrigerio. \$80.000
					2. Incentivar a todo el personal para que reporte condiciones inseguras en su ambiente de trabajo, y proponga	Lider de area	Ninguno
					3. Incentivar a todo el personal para que reporte oportunidades de mejora en lo referente a las actividades de su area.	Lider de area	Ninguno
	Holismo y Sinergia	Es importante mantener una cultura de apoyo mutuo en la organización.	Fortalecer el sentido de pertenencia y trabajo en equipo.	Establecer una cultura de trabajo mutuo y respetuoso.	1. Brindar capacitacion a los colaboradores para fomentar el trabajo en equipo.	Recursos Humanos	Ninguno
	Celebracion y ceremonias. Grupos informales y uso del tiempo libre.	Participacion de todo el personal en actividades de integracion	Brindar los espacios y facilidades de integracion	Fortalecer las buenas relaciones y lazos de fraternidad.	1. Promover actividades de integracion gratuita tales como fiestas dicembrinas, 2. Facilitar las condiciones para que todo el personal asista a eventos de	Lider de area Lider de area	Ninguno Ninguno
Valores y Subculturas	Continuar con los buenos resultados presentados en dichas dimensiones.	La importancia de cultivar y promover valores en la organización es de vital importancia.	Fortalecer y mantener un ambiente de respeto y cordialidad en toda la organizacion.	1. Anualmente se propone enfatizar en cuatro valores claves para cultivar y reforzar durante el año.	Recursos Humanos	Papeleria. \$ 50.000/mes	
ESTILO DE DIRECCION	Liderazgo y Toma de Decisiones	Participacion de los colaboradores en la toma de decisiones.	Facilitar espacios y reuniones con todo el personal de forma periodica para hacerlos participe e informar de la situacion actual de los diferentes proyectos que se ejecutan actualmente.	Fortalecer aun mas la percepcion que los empleados tienen sobre el lidrazgo y toma de decisiones de los superiores.	1. Realizar reuniones mensuales o quincenales con todo el personal para informar sobre el estado de los diferentes proyectos en ejecucion.	Directivos, lider de area y colaboradores.	Ninguno
					2. Aprovechar estos espacios para dar la oportunidad a los colaboradores de manifestar sus inquietudes, sugerencias o requerimientos. 3. Diseñar un programa de generacion de ideas, propuestas de mejoramiento, en donde el personal participe y se analice las mejores y se incentive la participacion.		

Tabla 51. Plan de mejoramiento clima organizacional Soforesta Ltda. Parte 4.

PLAN DE MEJORAMIENTO CLIMA ORGANIZACIONAL SOFORESTA LTDA							
AFINIDAD DE DIMENSIONES	DIMENSIONES	DEBILIDADES Y/U OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA A DESARROLLAR	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO
RELACIONES SOLCIALES	Calidad de servicio al cliente interno	Procesos de entrega y recibo de servicios	Actividades de Fortalecimiento	Garantizar que los diferentes procesos que se llevan a cabo en la organización se realicen bajo las condiciones estipuladas en los procedimientos.	1. Garantizar que se desarrollen los respectivos informes de servicio para cada una de las áreas de la organización (compras, recursos humanos, etc), especificando novedades e imprevistos, servicio no conforme, acciones de mejora.	Todos los departamentos de la organización	Ninguno
	Comunicación y retroalimentación	Fortalecer la participación e involucrar a todos los colaboradores.	Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación	Lograr que el colaborador esté enterado de las actividades que la empresa está realizando.	1. Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.	Recursos Humanos y Lider de área	Papelería. \$ 50.000/mes
					2. Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias y comentarios anónimos.	Recursos Humanos	\$ 100.000
					3. Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.	Personal Directivo	Dependiendo del tipo de comunicación. Mail, periódico, etc.
	Libertad de expresión y relaciones interpersonales.	Fortalecer los programas de bienestar social para los empleados	Mejorar el ambiente laboral y de bienestar entre los trabajadores.	Retomar los programas de actividades recreativas y deportivas para los colaboradores de Soforesta Ltda.	1. Continuar generando espacios de recreación como actividades deportivas tales como fútbol, voleibol, entre otras.	Directivos y colaboradores	Recreación. \$500.000
					1. Consolidar junto con los empleados las actividades a realizar para cada año tales como festejos de amor y amistad, San Pedro, fin de año, entre otras.		Ninguno
					2. Organizar salidas de integración familiar como son asados, actividades pedagógicas, paseos, entre otras.		\$ 1.000.000
	Conflictos de intereses	Solución de conflictos entre compañeros	Generar espacios y programas de resolución de conflictos dentro de la organización.	Brindar los mecanismos y herramientas necesarias para facilitar el diálogo y solución de inconvenientes interpersonales.	1. Crear un grupo de resolución de conflictos formado por profesionales del área de recursos humanos. 2. Establecer los medios necesarios para garantizar la comunicación por parte de los empleados que quieran reportar un conflicto.	Recursos humanos	Ninguno

## CONCLUSIONES

Con la finalización de la presente investigación podemos concluir que en términos generales que la percepción del clima organizacional que tienen los colaboradores de la empresa Soforesta Ltda puede considerarse como muy bueno, en base a la relación preestablecida entre la calificación cualitativa y cuantitativa presentada en la tabla 1.

La aplicación del instrumento utilizado, permitió obtener una visión clara y precisa sobre las percepciones asociadas al clima organizacional, las cuales dieron a conocer la situación real y actual en la que se encuentra la empresa Soforesta Ltda objeto del presente estudio, identificándose fortalezas por perfeccionar y debilidades a mejorar a través de las acciones planteadas en el plan de mejoramiento del clima organizacional propuesto.

Partiendo del análisis de los resultados obtenidos se concluye que en general las 25 dimensiones presentaron muy buena aceptación por parte de los encuestados. La media aritmética obtenida de la evaluación diagnóstica del clima organizacional en Soforesta Ltda fue de 9,8 puntos de 10 posibles.

Las dimensiones que presentaron niveles de aceptación excelentes fueron Desarrollo personal, identidad e imagen de la organización, valores y subculturas, con una calificación de 10 puntos.

Por otra parte, las dimensiones con la calificación mas baja fueron estabilidad laboral y proyecto formal de empresa, con un promedio de 9,51 puntos. Es importante anotar que dicha calificación es muy buena y refleja la buena percepción que tienen los colaboradores de la empresa sobre dichas situaciones.

Otras de las bondades presentadas por el empleo del presente instrumento de medición es la facilidad que otorga para identificar claramente las causas que evitan que las diferentes dimensiones se manifiesten de forma gratificante en lo colaboradores de la organización.

A partir de lo anterior, se pudo identificar que por ejemplo, para la dimensión proyecto formal de empresa la causa con mayor frecuencia de aparición fue que a pesar de que la organización otorga los espacios para presentar la misión, visión, objetivos, entre otras, gran parte de los colaboradores no tienen la disposición ni el interés de interiorizarlos.

Igualmente para la dimensión de estabilidad laboral, se pudo identificar el descontento que presentan algunos colaboradores respecto al tipo de contratación que tienen actualmente, precisamente la contratación por labor contratada la cual consideran que no brinda las garantías suficientes.

Adicional a lo anterior, la metodología empleada para el actual diagnostico del clima organizacional permitió recibir propuestas de mejora por cada uno de los encuestados y para cada una de las dimensiones estudiadas.

Esta información junto con la identificación de las causas nos permitió desarrollar un programa de mejoramiento con objetivos y acciones claves para el mantenimiento del buen clima organizacional con el que goza actualmente Soforesta Ltda. Dicho plan de acción se presento en las tablas 48 a 51 respectivamente.

## BIBLIOGRAFIA

Goyes C. Juan Esteban (2012). Clima Organizacional en la Universidad del Valle. [http://gicuv.univalle.edu.co/03\\_revision\\_direccion/revisionNo5/documentos/4.%20Informe%20de%20Clima%20Organizacional%20-%20T%E9cnico.pdf](http://gicuv.univalle.edu.co/03_revision_direccion/revisionNo5/documentos/4.%20Informe%20de%20Clima%20Organizacional%20-%20T%E9cnico.pdf)

Vidaure Ramirez, Rosa Beatriz (2009). Tesis de grado, “Diagnostico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones del Salvador”. <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/03/MPO/ADVD0001155.pdf>

Garza Puente, Diana Guadalupe (2010). Tesis de grado, “El clima organizacional en la direccion general de ejecucion y sanciones de la secretaria de seguridad publica en Tamaulipas” <http://www.fcav.uat.edu.mx/siap/data/TMDE021.pdf>

García Solarte, Mónica (2009). Clima organizacional y su diagnostico: una aproximación conceptual. [http://www.academia.edu/4800759/Clima\\_Organizacional\\_y\\_su\\_Diagnostico\\_Una\\_aproximacion\\_Conceptual](http://www.academia.edu/4800759/Clima_Organizacional_y_su_Diagnostico_Una_aproximacion_Conceptual) THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS DIAGNOSIS A CONCEPTUAL APPROXIMATION

García Solarte, Mónica. Del clima organizacional y sus teorías aplicadas a la organización.

Mercado Salgado Patricia y Toro Alvarez Fernando (2008). Análisis comparativo del clima organizacional en dos universidades publicas de Latinoamérica: México y Colombia. [http://69.167.133.98/~cincelce/Revistas/suscripcion/Rev27\\_1/Rev27\\_n1\\_cap1.pdf](http://69.167.133.98/~cincelce/Revistas/suscripcion/Rev27_1/Rev27_n1_cap1.pdf)

García Ramirez Maria y Ibarra Velázquez Luis Alberto. Diagnostico del clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato. <http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>

## ANEXO 1. CUESTIONARIO CLIMA ORGANIZACIONAL SOFORESTA LTDA



### ***ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL***

FECHA:

Ayúdenos a mejorar:

SOFORESTA LTDA como compañía se preocupa de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de sus empleados, por tal motivo, y en esta ocasión desea ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión respecto a las condiciones en las que usted desempeña su trabajo. Por esta razón le agradecemos el tiempo que tomara para diligenciar presente encuesta. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANONIMA y no serán utilizadas por ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

El presente estudio se trata de una investigación académica y los resultados se manejarán a través de conclusiones globales, no habrá identificación de personas, de tal manera que los datos que usted suministre permanecerán anónimos y serán tratados con estricta confidencialidad. Si considera que alguna pregunta no la debe responder, sea por razones personales o laborales, está en toda libertad de no hacerlo.

A continuación encontrará frases que le permitirán expresar su percepción sobre la cultura y el clima organizacional de SOFORESTA LTDA. Usted debe expresar cuál es su concepto tomando como base la experiencia y vivencias dentro de la empresa, organización o institución. Para ello considérela en general y no se limite al área o grupo en que trabaja.

Presentamos el instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, elaborado inicialmente por Hernán Álvarez Londoño (1993) y actualizado, adaptado y completado por Álvaro Zapata Domínguez y Mónica García de Otálora (2007).

El formulario que se presenta a continuación, consta de 25 factores de diferente

naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

En cada factor usted encontrará tres preguntas de fácil solución, las cuales le solicitamos contestar de la manera más objetiva posible.

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a diez, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en SOFORESTA LTDA y el 10 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente.

En la segunda pregunta, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, cuál o cuáles son las causas por las cuales el factor no se está manifestando en la forma ideal o deseable. Si usted considera que existen otras causas diferentes a las allí señaladas, por favor indíquelas en el espacio reservado para el efecto.

Finalmente, en la tercera pregunta usted deberá plantear las soluciones que considere más viables y convenientes, para que en el futuro el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable, en SOFORESTA LTDA.

**Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) y una buena cultura organizacional, es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la empresa. Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.**

## **1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL**

**1.1** ¿Cual es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de SOFORESTA LTDA?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente

**1.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar con X la opción o las opciones):

- a) No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,
- b) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
- c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.

e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.

f) No me interesa conocerlos

Otras causas ¿Cuáles?

---

---

---

**1.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**2.1** ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de SOFORESTA LTDA?

No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite

**2.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.

b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o institución

c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.

d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.

e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)

f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.

g) Otras causas ¿Cuales?

---

---

---

**2.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **3. PARTICIPACION**

**3.1** ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

**3.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción) :

- a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.
- e) Otras causas ¿Cuales?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

**4.1** ¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

No lo permiten      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Lo permiten

**4.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b) Las instalaciones no son seguras.
- c) Las instalaciones no son funcionales.
- d) Hace demasiado frío.
- e) Hace demasiado calor.
- f) La iluminación es deficiente.
- g) Hay demasiado ruido.
- h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria
- j) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.
- k) La mayoría de los elementos son excelentes.
- l) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.
- m) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- n) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- ñ) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- o) La situación económica de la empresa, organización o institución empresa, organización o institución no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.
- p) Otras causas ¿Cuales?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o

deseable:

a) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 5. HOLISMO Y SINERGIA

(El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes)

**5.1** ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de SOFORESTA LTDA, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

**5.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No se conocen la misión y los objetivos.
- b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan.
- c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa, organización o institución.
- f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
- g) La estructura organizacional no facilita la integración.
- h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- i) Otras causas Cuales?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**5.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en

su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 6. LIDERAZGO

**6.1** ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

No lo es      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Lo es plenamente

**6.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
- c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.
- d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.
- h) Otras causas Cuales?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

---

---

## 7. TOMA DE DECISIONES

(Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría).

**7.1** ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de SODORESTA LTDA, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

**7.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.
  - b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
  - c) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
  - d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
  - e) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
  - f) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
  - g) Para tomar decisiones aquí siempre votamos.
  - h) Aquí nunca votamos.
  - i) Otras causas Cuales?
- 
- 
- 

**7.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 8. TRABAJO GRATIFICANTE

**8.1** ¿Está usted ubicado en SOFORESTA LTDA, en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente

**8.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- f) Otras causas Cuales?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**8.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9. DESARROLLO PERSONAL**

**9.1** ¿SOFORESTA LTDA estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

No lo hace    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Lo hace siempre

**9.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d) La empresa, organización o institución carece de los recursos necesarios para ello.
- e) A la empresa, organización o institución tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- g) Otras causas Cuales?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**9.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 10. RELACIONES INTERPERSONALES

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en SOFORESTA LTDA son realmente las mejores?

No lo son      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Lo son plenamente

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
- d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.
- f) Falta más libertad de expresión.
- g) Las barreras sociales no lo permiten.
- h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
- i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j) Otras causas Cuales?

---

---

---

10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

11.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

No lo son      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Lo son plenamente

**11.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no
- b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
- d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos
- e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones
- f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos
- g) Otras causas Cuales?

---

---

---

**11.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES**

**12.1** ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

No se solucionan      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Se solucionan satisfactoriamente

**12.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.
- e) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.
- f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- g) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.
- i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- j) Otras causas Cuales?

---



---



---

**12.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---



---

b) \_\_\_\_\_

---



---

### **13. LIBERTAD DE EXPRESION**

(La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales).

**13.1** ¿Tiene usted en SOFORESTA LTDA amplias posibilidades de expresarse libremente?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo plenamente

**13.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.
- e) En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución.
- f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores
- g) Mi jefe inmediato no la permite.
- h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.
- i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.
- j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.
- k) Otras causas Cuales?

---

---

---

**13.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### **14. ESTABILIDAD LABORAL**

**14.1** ¿Brinda SOFORESTA LTDA la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente

**14.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han



reconocimiento de quienes lo merecen.

- d) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.
- e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.
- g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.
- h) Otras causas Cuales?

---

---

---

**15.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

## **16. SALARIO**

**16.1** ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Lo creo plenamente

**16.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo
- b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño
- c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo
- d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida
- e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, organización o institución también lo hagan
- f) La situación económica de la empresa, organización o institución no lo permite
- g) Otras causas Cuales?

---

---

---

**16.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **17. NORMAS Y REGLAMENTOS**

**17.1** ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en SOFORESTA LTDA, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Lo creo plenamente

**17.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.
- b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad
- c) La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.
- d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos
- e) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.
- f) Otras causas Cuales?

---

---

---

**17.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

**18.1** ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Lo son plenamente

**18.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada
- b) Falta objetividad en la evaluación
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno
- d) La evaluación no es imparcial
- e) Más que constructiva, la evaluación es represiva
- f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas
- g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente
- h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.
- i) Otras causas Cuales?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**18.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

## 19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

(La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento).

**19.1** ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

**19.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
- b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.
- c) Siempre hay que pedir cita.
- d) Los jefes oyen pero no escuchan.
- e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
- f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
- g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por ordenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.
- h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.
- i) Otras causas Cuales?

---

---

---

**19.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 20. SELECCION E INDUCCION

**20.1** ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a SOFORESTA LTDA, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

No lo creo    0   1   2   3   4   5   6   7   8   9   10    Lo creo plenamente

**20.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) La empresa, organización o institución no se preocupa por vincular a los mejores
- b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
- b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar
- c) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución
- d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa
- e) Otras causas Cuales?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**20.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## 21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

**21.1** ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de SOFORESTA LTDA?

Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

**21.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Lo único que a la empresa, organización o institución le interesa parece ser ...
- b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.
- c) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.
- d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
- e) Creo que la empresa, organización o institución no sabe exactamente para donde va.
- f) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
- g) La empresa, organización o institución no se preocupa por la conservación del ecosistema
- h) Otras causas ¿Cuales?

---

---

---

**21.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## **22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS**

(Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la empresa).

**22.1** ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa, contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

No Cree 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Cree

**22.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No existen celebraciones.
- b) Rara vez se realizan.
- c) Las fechas importantes pasan desapercibidas.
- d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
- e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.
- f) Otras causas Cuales?

---

---

---

**22.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE**

(Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros.)

**23.1** ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

No considero                      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10                      Si considero

**23.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.

- b) La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades.
- c) La empresa, organización o institución prohíbe ese tipo de actividades.
- d) La empresa, organización o institución no posee los medios económicos para realizarlas.
- e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
- f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.
- g) Otras causas Cuales?

---



---



---

**23.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---



---

b) \_\_\_\_\_

---



---

## 24. VALORES

**25.1** ¿Existe en SOFORESTA LTDA una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

No                      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10      Si

**25.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción) :

- a) Mas que los logros interesan las relaciones interpersonales
- b) En la empresa, organización o institución prima la impersonalidad.
- c) No son abiertos al cambio.
- d) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.
- e) No permiten cambios en los métodos de trabajo
- f) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.
- g) No comparten una visión futurista.
- h) Otras causas Cuales?

---



---

---

**25.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 25. SUBCULTURAS

**25.1** ¿Considera usted que en SOFORESTA LTDA existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

En desacuerdo      0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo

**25.2** Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción o las opciones.) :

- a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.
- b) Los jefes no se mezclan con los empleados
- c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica
- d) Cada área funcional es una isla aparte
- e) Los de cada religión van cada uno por su lado
- f) Los de clase alta no se revuelven con los demás
- g) Según la raza o etnia nos organizamos
- h) Los viejos no se revuelven con los jóvenes
- h) Otras causas Cuales?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**25.3** Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



18 de Junio de 2014

## CERTIFICACION

### LA EMPRESA SOFORESTA LTDA CERTIFICA QUE:

Los señores NIYIRETH POLANIA GOMEZ, LUIS FELIPE FIERRO PEREZ Y JAIME DANIEL MILLAN, identificados con cedula de ciudadanía N° 53091761, 1082214231 y 7721112, realizaron la entrega y sustentación del trabajo de grado titulado “Evaluación del Clima Organizacional y propuesta de mejoramiento para la empresa Soforesta Ltda”. Dicha investigación se llevo a cabo durante el mes de Mayo y Junio del presente año y conto con la autorización de la empresa Soforesta Ltda.

Se expide esta constancia a solicitud de la UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA.

Atentamente,

  
Gilma Cárdenas Bonilla  
CC: 36158376  
Gerente Soforesta Ltda



# CONTROL ASISTENCIA A REUNIONES



## SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

NOMBRE DEL EVENTO	Sustentación Evaluación y Propuesta de mejoramiento Clima Organizacional Soforesta Ltda.	FECHA	16 Junio de 2014
-------------------	--	-------	------------------

LUGAR	Oficinas Soforesta Ltda Neiva.	HORA	08:00
-------	--------------------------------	------	-------

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	FACULTAD - DEPENDENCIA	CARGO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
1	Gilma Cardenas B.	Coord. TH.	Coordinador	gcardenas@soforesta.com.co	
2	Kelly Martha Cordero Silva	AJ. Talento Humano	Aj. Talento Humano	kcardeso@soforesta.com.co	
3	Elena Patricia Cordoba C.	Talento Humano	Analista	elena.cordoba@gmail.com	
4	José Joaquín González Arias	Dep. Ing.	Aux. Ing.	jgonzalez@soforesta.com.co	
5	MAURICIO LEYVA TOQUICA	ING. RESIDENTE	ING. RESIDENTE	mleyva@soforesta.com.co	
6	Carlos Unel Ramirez B	Tecnico.	Dir. Obra	Cramirez@soforesta.com.co	
7	Harold Jhonny Rivera	Ingenieria	Sup. HSEQ	hrivera@soforesta.com.co	
8	Carlos Eduardo Rojas	Ingenieria	ING. RESIDENTE	carlos.rojas@soforesta.com.co	
9	Jorge E. Polanco P.	Admin. Emp.	Coord. CT.	jorgepolanco@soforesta.com.co	
10	Clara Milena Rodríguez R.	Ingenieria	secretaria Adm.	crodriguez@soforesta.com.co	
11	Genia Patricia Cordero	Administ.	coord. coop.	genia@soforesta.com.co	
12	Rafael Mesa	Administ.	Administrador	Rafael@soforesta.com.co	
13	Rafael Salamanca C	Ingenieria	Coord. Operaciones	rafaelsal@soforesta.com.co	
14	Walter Chobby M.	Ingenieria	Supervisor	walter.chobby@soforesta.com.co	
15	Olgamilena Pardo Hernandez	Administración	Oficinas		
16	Oscar Eduardo Gamba	Ingenieria	Sup. HSE	oscarcum@soforesta.com.co	
17	Miguel Ángel Lizcano H.	Aux. Contable	Aux. Contable	contabilidad@soforesta.com.co	
18	Fredy Gabriela Chaves Bentes	Ingenieria	Coord. Comercial	fredy@soforesta.com.co	
19	Ariel Calderón Rivera	Ingenieria	Coord. HSEQ	hsc@soforesta.com.co	
20	Alexander Fernando C.	Ingenieria		alexander.fernando@soforesta.com.co	
21	JOSE JESUS MUÑOZ C	Aux. Bodega	Auxil Bodega	josejmu@soforesta.com.co	
22	Mta Cordoba Salazar P.	Ing. Residente	Residente	msalazar@soforesta.com.co	
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					