

“Diagnóstico del Clima Organizacional en la Fundación Indufrial”

Eder Luis Buelvas Salas

Shany Rodriguez Sampayo



Universidad de Cartagena

Facultad de Ciencias Económicas

Programa de Administración de Empresas

Comité Evaluador de Proyectos de Grado

Cartagena de Indias D.T. y C.

2016

“Diagnóstico del Clima Organizacional en la Fundación Indufrial”

Eder Luis Buelvas Salas

Shany Rodriguez Sampayo

Proyecto de Grado para Optar al Título de Administrador de Empresas

Asesor

Álvaro Barco Gómez



Universidad de Cartagena

Facultad de Ciencias Económicas

Programa de Administración de Empresas

Comité Evaluador de Proyectos de Grado

Cartagena de Indias D.T. y C.

2016

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias D. T. y C. Mayo de 2016

Dedicatorias

A Dios por ser mi fortaleza y guía en cada paso de mi vida, por hacer posible las cosas y ayudarme a alcanzar mis metas.

A mis padres por su esfuerzo y dedicación, por apoyarme y creer en mí. Mi triunfo es de ustedes. ¡Gracias!

A mis hermanas por ser un motor para lograr mis propósitos y salir adelante. Especialmente a Emiledys, gracias por tu apoyo incondicional.

A mi novio por su confianza y cariño, por apoyarme y darme fuerzas para continuar. Gracias por ser parte de este sueño.

A mi compañero de tesis Eder Buelvas, por compartir conmigo todos estos años y por su colaboración en todo este proceso.

Y a todas las personas, amigos y familiares que aportaron su granito de arena para que este gran triunfo de mi vida se pudiera realizar.

Gracias a todos.

Shany Rodríguez Sampayo

A Dios por darme la oportunidad de llegar a este momento de gran importancia para mi vida. Por los triunfos y dificultades que me han enseñado a valorarlo cada día más.

A mis padres Ruby Salas Mercado y Nestor Buelvas Guerrero por enseñarme que en la vida todo es posible si se trabaja honestamente y con constancia, sin importar los obstáculos que se presenten, por acompañarme en el proceso para convertirme en profesional.

A mis hermanos por ser parte esencial en mi desarrollo como persona.

A mi esposa Nora Patricia Vallejo Contreras por apoyarme y darme fuerzas en los momentos más difíciles de este proceso.

A mi hija Camila Buelvas Martínez, por el tiempo que deje de brindarle en la búsqueda de este sueño.

A mi compañera de tesis Shany Rodriguez Sampayo, por acompañarme desde el inicio de la carrera hasta el final y soportar mi forma de ser.

Y al grupo de docentes, gracias por su tiempo y por el apoyo brindado en el desarrollo de mi formación profesional.

Eder Luis Buelvas Salas

Agradecimientos

Le damos las gracias a la Universidad de Cartagena y su cuerpo docente, quienes contribuyeron a nuestra formación como profesionales y como personas.

Al Doctor Álvaro Barco Gómez, nuestro asesor de tesis, gracias por su orientación, seguimiento y supervisión continua, pero sobre todo, gracias por brindarnos su conocimiento y experiencia para llevar a cabo este proyecto.

También queremos agradecer al profesor Rider Hoyos Berdugo por su colaboración en el suministro de información necesaria para esta investigación, por su interés por ayudarnos y por sus sugerencias.

Por último, a la Fundación Indufrial quienes nos permitieron realizar en sus escenarios la ejecución de este proyecto, gracias por darnos esta oportunidad de afianzar nuestro conocimientos y de poder llevar a cabo esta investigación.

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 13 |
| 1. Aspectos Generales de la Fundación Indufrial | 15 |
| 1.1. Frentes de Trabajo | 16 |
| 1.1.1. Programa de Microcréditos | 16 |
| 1.1.2. Centro de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano | 16 |
| 1.1.3. Centro de Desarrollo Productivo Metalmecánico | 18 |
| 1.1.4. Proyectos Especiales | 18 |
| 1.2. Misión de la Fundación Indufrial..... | 18 |
| 1.3. Visión de la Fundación Indufrial | 19 |
| 1.4. Valores Corporativos | 19 |
| 1.5. Políticas de No Alcohol, Drogas y Tabaquismo..... | 20 |
| 1.5.1 Aplicación | 21 |
| 2. Descripción del Problema..... | 24 |
| 2.1. Planteamiento del Problema | 24 |
| 2.2. Formulación del Problema..... | 25 |
| 3. Objetivos..... | 26 |
| 3.1. Objetivo General..... | 26 |
| 3.2. Objetivos Específicos | 26 |
| 4. Justificación | 28 |
| 5. Delimitación y Alcance de la Investigación | 30 |
| 5.1. Delimitación Espacial | 30 |
| 5.2. Delimitación Temporal | 30 |
| 5.3. Alcance | 30 |
| 6. Marco Referencial | 31 |
| 6.1. Antecedentes de la Investigación..... | 31 |
| 6.2. Referente Teórico | 35 |
| 6.2.1 Importancia del Clima Organizacional | 37 |
| 6.2.2 Características del Clima Organizacional | 38 |
| 6.2.3. Enfoques del Clima Organizacional..... | 39 |

| | |
|--|-----|
| 6.2.4. Teorías sobre Clima Organizacional | 39 |
| 6.2.5. Medición del Clima Organizacional | 48 |
| 6.2.6. Consecuencias del Clima Organizacional | 48 |
| 6.2.7. Importancia del Diagnóstico del Clima Organizacional en el Desarrollo de las Organizaciones | 49 |
| 6.3. Marco Conceptual..... | 50 |
| 7. Diseño Metodológico | 53 |
| 7.1. Enfoque de la Investigación..... | 53 |
| 7.2 Tipo de Investigación..... | 53 |
| 7.3. Fuentes e Instrumentos de Recolección de Información | 53 |
| 7.4. Población y Muestra | 55 |
| 7.5. Operacionalización de las Variables | 56 |
| 8. Análisis de Resultados..... | 57 |
| 8.1. Parámetros de Medición de la Encuesta | 57 |
| 8.2. Resultados Demográficos | 61 |
| 8.3. Resultados por Variables | 65 |
| 8.3.1. Resultado de la Variable Métodos de Mando. | 65 |
| 8.3.2. Resultados de la Variable Motivación. | 71 |
| 8.3.3. Resultados de la Variable Comunicación. | 80 |
| 8.3.4. Resultados de la Variable Influencia..... | 86 |
| 8.3.5. Resultados de la Variable Toma de Decisiones. | 92 |
| 8.3.6. Resultados de la Variable Planificación..... | 101 |
| 8.3.7. Resultados de la Variable Control..... | 107 |
| 8.3.8. Resultados de la Variable Rendimiento y Perfeccionamiento. | 114 |
| 8.4. Resultado General de Variables..... | 121 |
| 9. Plan De Mejoramiento Del Ambiente Interno De Trabajo De La Fundación Indufrial. | 124 |
| 10. Conclusión | 126 |
| Bibliografía..... | 128 |
| Anexos..... | 131 |

Tabla de Gráficos

| | |
|--|----|
| Grafico 1. Género | 61 |
| Grafico 2. Edad..... | 62 |
| Grafico 3. Nivel de escolaridad..... | 63 |
| Grafico 4. Antigüedad en la empresa..... | 63 |
| Grafico 5. Área donde labora | 64 |
| Grafico 6. Afirmación 1..... | 66 |
| Grafico 7. Afirmación 2..... | 67 |
| Grafico 8. Afirmación 3..... | 68 |
| Grafico 9Afirmación 4..... | 69 |
| Grafico 10.Resultado global de la variable métodos de mando..... | 70 |
| Grafico 11. Afirmación 6..... | 72 |
| Grafico 12. Afirmación 7..... | 73 |
| Grafico 13. Afirmación 8..... | 74 |
| Grafico 14. Afirmación 9..... | 75 |
| Grafico 15. Afirmación 10..... | 76 |
| Grafico 16. Afirmación 11..... | 77 |
| Grafico 17. Afirmación 12..... | 78 |
| Grafico 18. Resultado global de la variable motivación..... | 79 |
| Grafico 19. Afirmación 14..... | 81 |
| Grafico 20. Afirmación 15..... | 82 |
| Grafico 21 Afirmación 16..... | 83 |
| Grafico 22 Afirmación 31..... | 84 |
| Grafico 23. Resultado global de la variable comunicación..... | 85 |
| Grafico 24. Afirmación 17..... | 87 |
| Grafico 25. Afirmación 18..... | 88 |
| Grafico 26. Afirmación 19..... | 89 |
| Grafico 27. Afirmación 20..... | 90 |
| Grafico 28. Resultado global de la variable influencia..... | 91 |
| Grafico 29. Afirmación 21..... | 93 |

| | |
|---|-----|
| Grafico 30. Afirmación 21..... | 94 |
| Grafico 31. Afirmación 22..... | 95 |
| Grafico 32. Afirmación 23..... | 96 |
| Grafico 33. Afirmación 24..... | 97 |
| Grafico 34. Afirmación 25..... | 98 |
| Grafico 35. Afirmación 26..... | 99 |
| Grafico 36. Resultado global de la variable toma de decisiones | 100 |
| Grafico 37. Afirmación 27..... | 102 |
| Grafico 38. Afirmación 28..... | 103 |
| Grafico 39. Afirmación 29..... | 104 |
| Grafico 40. Afirmación 30..... | 105 |
| Grafico 41. Resultado global de la variable planificación..... | 106 |
| Grafico 42. Afirmación 13..... | 108 |
| Grafico 43. Afirmación 32..... | 109 |
| Grafico 44. Afirmación 33..... | 110 |
| Grafico 45. Afirmación 34..... | 111 |
| Grafico 46. Afirmación 35. | 112 |
| Grafico 47. Resultado global de la variable control | 113 |
| Grafico 48. Afirmación 36..... | 115 |
| Grafico 49. Afirmación 37..... | 116 |
| Grafico 50. Afirmación 38..... | 117 |
| Grafico 51. Afirmación 39..... | 118 |
| Grafico 52. Afirmación 40..... | 119 |
| Grafico 53. Resultado global de la variable rendimiento y perfeccionamiento | 120 |
| Grafico 54. Resultado General de Variables | 121 |

Contenido de Tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1. Operacionalización de las Variables | 56 |
| Tabla 2. Escala de calificación | 57 |
| Tabla 3. Resultado global de los ítems evaluados en la variable métodos de mando. | 70 |
| Tabla 4. Resultado global de los ítems evaluados en la variable motivación. | 79 |
| Tabla 5. Resultado global de los ítems evaluados en la variable comunicación | 85 |
| Tabla 6. Resultado global de los ítems evaluados en la variable influencia. | 91 |
| Tabla 7. Resultado global de los ítems evaluados en la variable toma de decisiones | 100 |
| Tabla 8. Resultado global de los ítems evaluados en la variable planificación..... | 106 |
| Tabla 9. Resultado global de los ítems evaluados en la variable control. | 113 |
| Tabla 10. Resultado global de los ítems evaluados en la variable rendimiento y perfeccionamiento | 120 |
| Tabla 11. Resultado General de Variables Evaluadas..... | 122 |

Contenido de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 1 Organigrama de la Fundación Indufrial | 23 |
|--|----|

Introducción

En la actualidad el clima laboral se ha convertido en un factor determinante en el desarrollo de las empresas. Su estudio, diagnóstico son un factor clave para el aumento de la productividad organizacional, y el mejoramiento del ambiente interno de trabajo.

“El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y afectan ese ambiente” (Méndez, 2006).

El clima organizacional es la percepción y apreciación que tienen los empleados de una organización sobre los procesos, procedimientos, relaciones, y ambiente físico, que pueden afectar el comportamiento de estos, positiva o negativamente, traduciéndose esto en un cambio en la productividad de la empresa. “La percepción es el proceso mediante el cual los seres humanos, organizan, interpretan y procesan diversos estímulos para dar significado a su situación y entorno. De esta manera la percepción se convierte en el puente entre las condiciones de una organización y la conducta de sus empleados”. (Zuluaga R)

Conocer la manera como los empleados de una organización perciben su realidad laboral mediante un apropiado diagnóstico que permita identificar las áreas donde se presenten dificultades, se convierte en una poderosa herramienta que ayuda a llevar a cabo la intervención necesaria para alcanzar el bienestar.

Por esta razón este trabajo tiene como propósito fundamental, realizar un diagnóstico de clima organizacional en la fundación industrial, con el fin de conocer la percepción que tienen los empleados sobre este y de esta manera determinar qué aspectos del clima necesitan

mejorarse y cuales necesitan mantenerse para que se dé un desarrollo a nivel productivo y de bienestar para los empleados de la organización.

1. Aspectos Generales de la Fundación Indufrial

En el año 1991, los socios de INDUFRIAL S.A. dan origen a la “Fundación Indufrial. Fue creada por un grupo de cartageneros, conocedores de las necesidades que aquejan a las comunidades, quienes se dieron a la tarea de establecer una entidad sin ánimo de lucro que, por una parte, propiciara la formación y consolidación de pequeñas empresas, las hoy denominadas Microempresas, y al mismo tiempo, propugnara por mejorar la calidad de vida de las personas, mediante procesos de capacitación integral, factor clave para el desarrollo de un país.

Fiel a sus postulados y objetivos institucionales, La Fundación Indufrial desarrolla actividades que fortalecen la educación y la capacitación, con ello, apoya a la comunidad en la generación de empleo e ingresos, además de promover la consolidación de actividades cívicas, las cuales se vienen desarrollando desde hace 25 años en la ciudad de Cartagena y el departamento de Bolívar.

Así, se ha logrado capacitar a Microempresarios, Madres cabeza de familia y jóvenes, para que puedan incorporarse activamente al contexto económico de la ciudad, la región y el país.

La Fundación Indufrial ha capacitado y apoyado un número aproximado de 2.543 microempresarios, otorgándoles en el mismo lapso, aproximadamente unos 1.528 créditos de apoyo. Por otro lado, acorde a los fines institucionales, se trabaja con la comunidad en procesos de sensibilización, propendiendo siempre, a un mejoramiento del entorno y de la calidad de vida.

1.1. Frentes de Trabajo

Actualmente la Fundación Indufrial maneja 4 frentes de trabajo como son Microcréditos, Instituto De Capacitación Técnica, C.D.P.M, Y Proyectos Especiales.

1.1.1. Programa de Microcréditos. A través del departamento de microcréditos, la Fundación Indufrial ofrece soluciones de financiamiento para las microempresas ubicadas en Cartagena y otros municipios del Departamento de Bolívar, como Turbaco, Arjona, Turbana, Sanjuán, San Jacinto, el Carmen de Bolívar, entre otros municipios, brindando este servicio de forma ágil y oportuna a las comunidades que lo requieran, especialmente aquellas que por sus bajos ingresos o por contar con negocios informales no pueden obtener un crédito bancario.

1.1.2. Centro de Formación para el Trabajo y el Desarrollo Humano. El Centro de Capacitación Enrique Zurek Mesa Inicia su labor el 19 de Julio de 2001 conjuntamente con la Fundación Panamericana para el Desarrollo FUPAD, la OEA y COMPAQ. Aprobación de la Secretaria de Educación Distrital Resolución No. 1699 de Diciembre 31 de 2002; con la motivación de beneficiar jóvenes de los sectores más vulnerables de la ciudad de Cartagena, proporcionándoles una educación informática y tecnológica acorde a las necesidades del mercado laboral.

Misión: El Instituto de capacitación de la Fundación Andurrial mediante sus programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano, tiene como misión La formación Técnica Integral y permanente del Recurso Humano, centrado en el desarrollo de Competencias Básicas y específicas, promoviendo el adiestramiento en habilidades para generar y aplicar conocimientos en la solución de problemas reales de acuerdo con las necesidades del sector

empresarial de la ciudad de Cartagena, para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los educandos y de sus familias y la modernización de los sectores productivos.

Visión: Hacia el 2019, el Instituto de capacitación, como ente educador y transformador, en el espacio norte Colombiano, orientara dinámicamente los procesos articulados de docencia, investigación y asistencia técnica para el emprendimiento y la vinculación laboral, en los campos científico, tecnológico, social y ambiental, para aportar al desarrollo y posicionamiento de la región en un escenario de alta competitividad, construyendo su identidad cultural y el mejoramiento de la calidad de vida de la población de su área de influencia especialmente en el norte del departamento de Bolívar y el norte del departamento del Atlántico.

Como Institución educativa sus estudiantes y egresados serán testimonio de una formación integral demostrando habilidades para la toma de decisiones, el razonamiento crítico, el uso eficiente de los recursos, la perseverancia y la actitud creativa, constructor de su propio conocimiento, cooperativo en el trabajo en equipo, respetuoso, con habilidades comunicativas y de negociación que le permitan tener un dialogo comprensivo en la solución de conflictos, con capacidad de adaptarse a los cambios y con control de sus emociones, argumentativo, investigativo, tolerante y con un comportamiento ético en el pleno ejercicio de sus funciones.

Nuestros programas cuentan con dos componentes, el componente Lectivo que comprende la capacitación Técnica-Práctica y el componente Laboral donde se ha obtenido muchas satisfacciones, ya que en ella el estudiante tiene la oportunidad de desarrollar los valores tales como: el sentido de la responsabilidad, puntualidad, honestidad etc; teniendo en cuenta que esta participación en el campo laboral le permite familiarizarse con el medio en que se

encuentre, mantener relaciones interpersonales con el grupo de trabajo y con grandes posibilidades de acceder a un empleo.

Los programas del Centro de Capacitación, son enfocados a la proyección laboral y desarrollo social, comprometidos en la formación necesaria para atender a los distintos problemas en el ámbito educativo, personal, emocional de los jóvenes, ofreciendo una formación integral en el mundo donde la competitividad académica y ocupacional es cada vez mayor.

1.1.3. Centro de Desarrollo Productivo Metalmeccánico. El CDPM, es un programa apoyado por el sector de las microempresas metalmeccánicas y de maderas a través de las contrataciones del sector académico e industrial de la ciudad. Los principales socios son INDUFRIAL S.A , METALEK, Estibas y maderas.

1.1.4. Proyectos Especiales. Mediante el departamento de proyectos especiales la fundación indufrial atiende a la población vulnerable de la ciudad de Cartagena y del departamento de bolívar, como son desmovilizados, desplazados, víctimas del conflicto armado, campesinos de bajos ingresos y madres cabeza de familia.

1.2. Misión de la Fundación Indufrial

Contribuir a mejorar la calidad de vida de la población perteneciente a estratos socioeconómicos bajos, con programas para la generación de ingresos y formación educativa, en la región Caribe.

1.3. Visión de la Fundación Indufrial

Ser una de las 10 primeras fundaciones del sector social que aportan al mejoramiento al mejoramiento de la calidad de vida de la población de estratos bajos en la costa caribe mediante proyectos educativos y de generación de ingresos.

1.4. Valores Corporativos

Calidez: Valoramos a nuestros clientes y empleados porque trabajamos con un alto sentido humano y solidario, procurando siempre generar respeto y cordialidad, en nuestro equipo de trabajo.

Honestidad: Asumimos con transparencia, lealtad, responsabilidad y profesionalismo los retos laborales que se presentan a diario, con el fin de responder a la confianza que nos depositan nuestros clientes y beneficiarios.

Superación: Procuramos siempre el mejoramiento de cada uno de nuestros procesos y servicios, con eficiencia y capacidad de adaptación, para alcanzar mayores y mejores estándares de calidad para nuestros clientes.

Compromiso: Actuamos con diligencia, creatividad y diferenciación en la prestación de nuestros servicios, buscando siempre satisfacer las necesidades de la comunidad a través de nuestro conocimiento y experiencia.

1.5. Políticas de No Alcohol, Drogas y Tabaquismo

En la Fundación Indufrial somos conscientes de la importancia de la prevención para garantizar la seguridad, bienestar y salud de todos nuestros empleados, contratistas y visitantes. Por lo anterior, definimos la siguiente política de prevención:

Prevención del Consumo de Alcohol y Drogas: No se le permitirá a ninguna persona, trabajar o visitar las áreas de trabajo bajo la influencia de bebidas alcohólicas o sustancias alucinógenas que alteren el estado de la conciencia, el estado de ánimo, la percepción y la capacidad de reacción.

No se permite la posesión, consumo y/o comercialización de bebidas alcohólicas y sustancias alucinógenas, tanto en las instalaciones de la empresa o en actividades de trabajo fuera de la oficina.

Prevención del Tabaquismo Teniendo en cuenta que fumar altera el estado de ánimo y el nivel de concentración, que representa un riesgo para la salud del fumador y de las personas que están a su alrededor, además para el medio ambiente y para las instalaciones de la empresa por ser una fuente generadora de incendios.

Se prohíbe fumar: Al interior de las instalaciones de la Fundación como sedes, oficinas, talleres, salones, auditorio, durante las visitas realizadas a nuestros beneficiarios y clientes.

Solo se podrá fumar en la hora destinada para el almuerzo y fuera de las instalaciones de la empresa. En ningún momento los empleados están autorizados para ausentarse durante la jornada laboral de su lugar de trabajo para ir a fumar.

1.5.1 Aplicación. La Fundación Indufrial se reserva el derecho de realizar en cualquier momento inspecciones y pruebas de laboratorio para drogas y alcohol en cualquiera de sus sitios de trabajo.

Esta política es de cumplimiento obligatorio por parte de todos los empleados de la entidad, la violación de esta política, así como la oposición a las inspecciones o toma de muestras, se considera falta grave y en consecuencia La Fundación Indufrial puede adoptar medidas disciplinarias al respecto.

En la Fundación Indufrial, respetamos y acatamos todas las directrices contenidas en el marco legal del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y cuya finalidad básica es la protección integral, física y mental de todos los trabajadores y el medio ambiente; controlando los riesgos biológicos, físicos, condiciones de seguridad, biomecánicos, químicos, psicosociales, fenómenos naturales y enfermedades que puedan causarse.

Esta Política de SST se basa en los siguientes objetivos:

Acatar todas las normas vigentes que en materia de SST se requiera, para el ejercicio de las actividades de la empresa.

Identificar los riesgos a los que están expuestos los trabajadores, evaluarlos y definir los controles necesarios para mitigar el impacto de los mismos.

Cumplir con la gestión del mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SGSST en la empresa.

Realizar todas las actividades de SST que garanticen el cuidado de la seguridad y salud de todos los trabajadores.

La dirección general de la Fundación Indufrial, se compromete con el apoyo financiero que se requiera para el desarrollo permanente de las actividades de Seguridad y Salud en el

Trabajo, con el fin de proporcionar a sus empleados, un ambiente de trabajo saludable y de unos equipos, materiales e instalaciones seguras.

Todos los trabajadores deben aceptar su responsabilidad para cumplir con los requisitos establecidos en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo de la fundación; lograr los objetivos trazados y crear una conciencia y cultura de autoprotección y protección de sus compañeros.

Como ente fundamental para velar internamente por el desarrollo de las actividades programadas, tenemos el Comité Paritario de Salud y Seguridad en el Trabajo COPASST, quienes velarán por el estricto cumplimiento de las normas dispuestas en el SGSST. La Fundación Indufrial, espera el compromiso y participación activa de todos los empleados.

**FUNDACION INDUSTRIAL
ORGANIGRAMA GENERAL
ACTUAL**

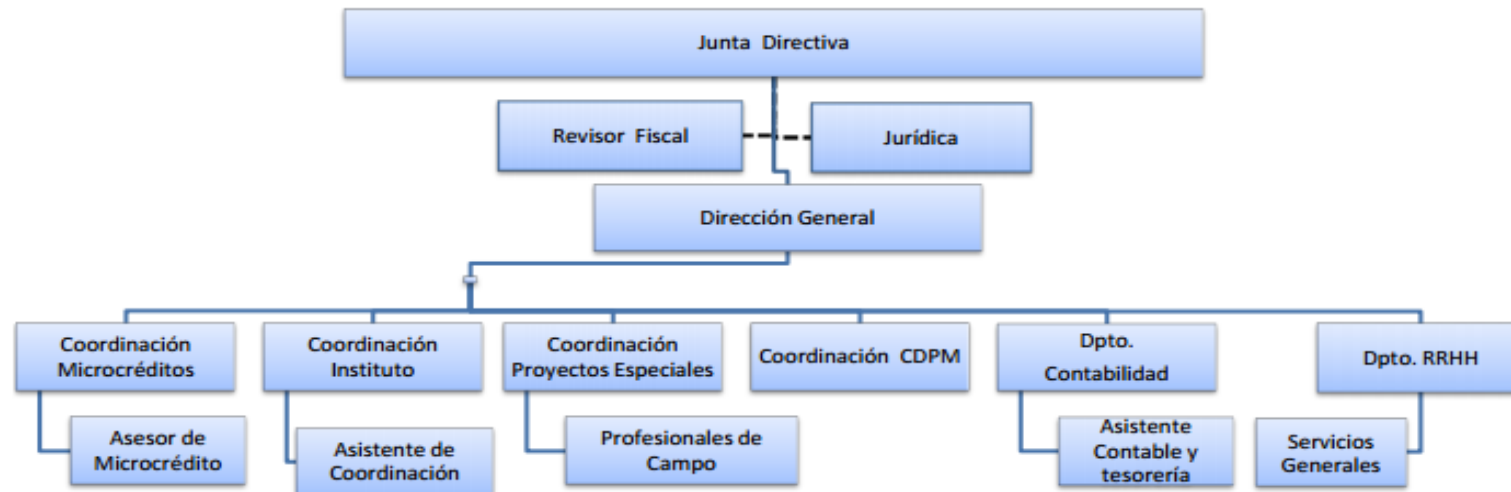


Figura 1 1 Organigrama de la Fundación Industrial

Fuente: Grupo Investigador

2. Descripción del Problema

2.1. Planteamiento del Problema

Actualmente el contexto externo de las organizaciones, presenta cambios constantes, los cuales exigen que éstas administren todos sus recursos de forma eficiente para ser más competitivas, por lo tanto es imprescindible mejorar los procesos internos que se llevan a cabo en cada organización, pues el éxito que se tenga en este nivel, se verá reflejado en el externo.

El recurso humano constituye uno de los elementos fundamentales para el desarrollo de los procesos de cualquier organización y debido a esto, es importante que el ambiente donde desarrolle sus actividades sea el más adecuado y óptimo. En este sentido, la buena relación entre colaboradores - jefes y colaboradores - colaboradores tiene gran influencia en el desarrollo cotidiano de las actividades, ya que proporciona en gran medida, un ambiente de trabajo agradable, un excelente desempeño en las labores y un funcionamiento de la compañía eficaz y eficiente.

El clima organizacional, es el ambiente donde se llevan a cabo las actividades dentro de una organización, está directamente relacionado con la satisfacción de los trabajadores y por ende, en su rendimiento y productividad; es por esto que de un ambiente de trabajo agradable y con un buen clima laboral redundará en el desempeño, la consecución de objetivos comunes y una alta productividad, mientras que un ambiente de trabajo en situaciones de conflicto ocasiona bajos rendimientos y baja competitividad.

La Fundación Indufrial es una entidad sin ánimo de lucro cuyo nacimiento data desde 1991, se encarga de desarrollar actividades de capacitación a microempresarios, madres cabeza de familia y jóvenes, para que puedan incorporarse activamente al contexto económico y laboral que los rodea, además de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las personas y al desarrollo socioeconómico de la región.

La fundación busca conocer la percepción de sus empleados frente al clima organizacional, además de estudiar su interacción con respecto a las variables de medición del clima e identificar en qué áreas se presentan mayores dificultades para así plantear soluciones que permitan mejorar la competitividad de la compañía.

A través de esta investigación se busca conocer las características actuales del ambiente laboral de la Fundación Indufrial, los factores que la componen y su afectación en el desempeño y las relaciones interpersonales entre los funcionarios.

2.2. Formulación del Problema

¿Cuál es la percepción que tienen los empleados de la Fundación Indufrial, de acuerdo con el clima organizacional donde desarrollan sus actividades?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Realizar un diagnóstico del clima organizacional de la Fundación Indufrial, con el propósito de diseñar un plan de mejoramiento del ambiente interno de trabajo.

3.2. Objetivos Específicos

- Determinar los métodos de mando utilizados por la dirección de la compañía.
- Evaluar el nivel de motivación que los empleados de la fundación tienen por desempeñar un buen trabajo.
- Evaluar la percepción de los empleados de la fundación acerca del tipo, flujo y forma de comunicación entre empleados-jefes y empleados-empleados.
- Establecer el grado de influencia respecto a interacción, cooperación y colaboración entre superior-subordina doy la manera cómo influye en el desarrollo de la organización.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los empleados acerca de la toma de decisiones dentro de la organización.
- Determinar la percepción que los empleados de la fundación tienen acerca de los procesos de planificación utilizados para la consecución de los objetivos.
- Determinar la percepción que los empleados de la fundación tienen acerca de los métodos de control utilizados en la compañía.

- Establecer el nivel de rendimiento y perfeccionamiento de las actividades desarrolladas actualmente en la fundación.

- Diseñar el plan de mejoramiento del ambiente interno de trabajo de la Fundación Industrial.

4. Justificación

Toda organización está conformada por grupos de personas que interactúan entre sí para el logro de los objetivos empresariales o bien sea para la realización de sus actividades, lo que implica establecer relaciones interpersonales; éstas al interior de una organización se les denomina clima organizacional, refiriéndose a la buena comunicación, compromiso, respeto, grado de satisfacción e incluso al ambiente de trabajo agradable entre los empleados, siendo este un factor importante en el crecimiento y sostenimiento de la compañía, puesto que de un clima organizacional sano y favorable depende una alta productividad y un alto rendimiento.

El clima organizacional está basado con el grado de satisfacción, el interés y compromiso que tengan los empleados de trabajar en la organización y su percepción acerca de las políticas internas, ya que de esto depende el desarrollo empresarial y la consecución de los objetivos organizacionales.

Un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo. El potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención.

Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, solo obtendrá logro a corto plazo, pero a largo plazo saldrá del mercado. Un buen clima o un mal clima organizacional tienen consecuencias importantes para la organización a nivel positivo y negativo.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos,

ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc., para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen. (Zuluaga R, Clima Organizacional, Departamento Administrativo de la Función Pública)

En este sentido, la implementación de estudios que pretendan conocer la opinión de los empleados acerca de su ambiente laboral y de los diferentes factores que intervienen al realizar sus actividades y que a su vez afectan su desempeño, es sumamente determinante en cualquier organización, debido a que les permite a éstas tomar decisiones de fortalecimiento, establecer causas, corregirlas y a la vez desarrollar planes de mejoramiento interno que contribuyan al crecimiento y avance de la compañía.

Por consiguiente, con el presente trabajo además de analizar la percepción que tiene el recurso humano de la Fundación Indufrial acerca del clima organizacional y la implicación que tiene este con el rendimiento de sus actividades, también pretende que los resultados de esta investigación se usen como una herramienta de mejora dentro de la organización.

5. Delimitación y Alcance de la Investigación

5.1. Delimitación Espacial

En el desarrollo del presente proyecto, se prevé realizar una labor de investigación de campo, específicamente en la Fundación Indufrial, entidad sin ánimo de lucro ubicada en la Calle 21 No. 49-39 del Barrio El Bosque de la ciudad de Cartagena de Indias, Departamento de Bolívar – Colombia.

5.2. Delimitación Temporal

El proyecto en su fase de investigación y formulación se ha venido desarrollando dentro del periodo comprendido entre el mes abril del año 2014 hasta el mes de abril del año 2015.

5.3. Alcance

El alcance de este proyecto es el diagnóstico del clima organizacional en la Fundación Indufrial, para diseñar un plan de mejoramiento del ambiente interno de trabajo y a su vez identificar las variables de mayor impacto.

6. Marco Referencial

6.1. Antecedentes de la Investigación

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se tomarán como base fundamental las siguientes referencias, las cuales serán fuentes de consultas necesarias para la elaboración del documento final. A continuación se hace mención a algunas referencias empleadas en la elaboración del presente documento:

En el año 2008, Ana María Picón Duarte, llevó a cabo su trabajo de grado “Estudio de clima organizacional en la empresa colombiana de extrusión Extrucol S.A.” (Picon, 2008) en el cual se aplicó el instrumento Quality Values constituido por 56 factores, agrupados en 7 categorías que son: Medio Ambiente, Trabajo en Equipo, Gestión Efectiva, Participación, Recompensas, aplicado mediante una encuesta, en la cual los factores se evalúan en una escala de 1-5 siendo 5 el puntaje más alto y 1 el más bajo. Mediante este estudio de clima organizacional se pudo determinar que el ambiente laboral en la empresa de extrusión de Colombia, Extrucol S.A. era bueno al obtener un 3,92 en la calificación global donde el máximo puntaje era 5.

En el año 2009, Andrea López Arango y Elizabeth González Tobón, realizaron su trabajo de grado titulado “Diagnóstico del Clima Organizacional y Plan de Mejoramiento para la empresa de confección Vía Libre” (Lopez, 2009) como requisito para optar al título de psicólogas de la Universidad de San Buenaventura de la ciudad de Medellín. Dicho proyecto de investigación se desarrolló mediante una metodología estructurada utilizando un cuestionario de preguntas cerradas y concretas, aplicado a los 32 empleados de la organización, con el fin de conocer la percepción de éstos frente a ciertas variables del clima

organizacional. Para llevar a cabo esta investigación se aplicó el instrumento “Clima 18 - 18 Factores de Evaluación del Clima laboral”, donde se analizan 18 variables específicas del clima laboral.

Los resultados obtenidos en esta investigación muestran que las variables que se encuentra en el rango más alto son las denominadas “Relaciones entre jefes y relaciones entre compañeros y jefes” lo que indica una percepción positiva acerca de la calidad de éstas entre los jefes de la empresa y los subalternos, mientras que la variable con el valor más bajo por lo empleados es la denominada “aprecio por las ideas e iniciativa del empleado”, indicando esto que los empleados se encuentran insatisfechos de la receptividad del empleador para escuchar sus ideas en pro de un mejoramiento continuo. Se puede concluir entonces que la organización posee un alto nivel de clima laboral, puesto que se encuentran más áreas de fortalezas que de mejoramiento dentro de la organización.

Por otra parte, en el año 2012, Laura Inés Alfonso Londoño y David Alberto Marrugo Mercado, realizaron una investigación para optar al título de administradores de empresas de la Universidad de Cartagena, el cual se titula: Análisis del Clima Organizacional de Davivienda sucursal Cartagena. (Alonso, 2012), con el objetivo de estudiar el clima organizacional y determinar el nivel de satisfacción en que se encuentran los funcionarios del banco, utilizando como instrumento una encuesta, la cual fue aplicada a 50 funcionarios de todos los cargos de Davivienda, sucursal Cartagena.

Allí se evaluaron seis variables: Estructura, Responsabilidad, Remuneración, Riesgo y Toma de decisiones, Apoyo, y Tolerancia al conflicto; a cada variable se le formularon preguntas y en estas se utilizó una escala de valoración donde se asignó valor a cada opción de

respuesta, siendo 1 (Totalmente en desacuerdo) la nota más baja y 5 (Totalmente de acuerdo), la más alta.

Los resultados obtenidos fueron tabulados por pregunta y por variables. De la variable Estructura, la cual representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo, se concluyó que el 90% de los empleados del banco afirman que Davivienda se preocupa por darles a conocer Misión, Visión, Políticas de calidad, y Objetivos establecidos, puesto que es de vital importancia para la entidad que sus empleados se sientan familiarizados con la misma, por lo tanto también es vital la continua capacitación del personal con el fin de que estos tengan mejores posibilidades al desempeñar sus labores.

De las variables Responsabilidad y Remuneración las cuales corresponden al sentimiento de los empleados acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo y a su percepción sobre la adecuada recompensa por el trabajo bien hecho, se concluyó que los trabajadores sienten que tienen los suficientes conocimientos para desempeñar las labores que se les delegan y además se encuentran satisfechos, puesto que el pago recibido es el adecuado. Los resultados de la variable Riesgo y Toma de Decisiones establecida como el desafío que impone el trabajo y la manera como los empleados la asumen se determinó que el 88% de los trabajadores tienen cualidades necesarias para asumir los retos que se deriven del cargo que desempeñan, así como también tienen suficiente autonomía para tomar decisiones.

La variable Apoyo que se establece como la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, el resultado de esta encuesta

determinó que existe apoyo de todas las áreas de la empresa para cumplir con el trabajo, además de respeto entre jefe y trabajadores de área.

Por último la variable Tolerancia al conflicto la cual está establecida como la aceptación de las opiniones discrepantes, los enfrentamientos y la solución de problemas, arrojo como resultado que el 80% de los trabajadores evita las discusiones, que existe un trato cordial entre trabajadores y altos mandos y además son capaces de escuchar los diferentes puntos de vistas sin generar conflicto. Por lo tanto podríamos decir que en el contexto general de la empresa se cuenta con equilibrio dentro de sus actividades.

En el año 2013, Haissa Arnedo Severich y Liceth García López, realizaron el trabajo de investigación denominado “Análisis del nivel de satisfacción de los empleados y docentes de la Corporación Educativa para el Incremento de la Productividad “Ceipro” a través de un diagnóstico del Clima Organizacional” (Arnedo, 2013) para obtener el título de administradoras de empresas de la Universidad de Cartagena. Esta investigación se realizó a través de la aplicación de una encuesta a 20 docentes y 10 empleados del área administrativa de la corporación, con el fin de realizar un análisis profundo del clima organizacional que encierra esta institución, arrojando como resultado que existe un considerable grado de satisfacción de los empleados para con la entidad, lo que ha llevado a mantenerse durante 39 años de experiencia educativa, no dejando de lado que el 60% de los empleados consideran que se debe mejorar la infraestructura física de las instalaciones puesto que consideran que no cuentan con los espacios físicos adecuados para llevar a cabo las funciones del día a día.

6.2. Referente Teórico

El concepto de clima organizacional se ha convertido en un tema de mucho interés para múltiples disciplinas, puesto que ocupa un lugar importante dentro del contexto interno de las organizaciones y en la gestión de su recurso humano.

Existe una variedad de definiciones sobre clima organizacional, no muy distante unas de otras, puesto que coinciden en que el clima organizacional es un ingrediente fundamental de la calidad de vida laboral y además tiene una gran influencia en la productividad y desarrollo del talento humano de una organización.

En este mismo sentido diversos autores han citado sobre este tema:

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

“el clima laboral es un conjunto de características que describen una organización las cuales: a). distinguen una organización de otras organizaciones, b). son relativamente duraderas en el tiempo y c). Influyen en el comportamiento de la gente en las organizaciones”. (Gilmer, 1964)

“el clima laboral como una cualidad relativamente duradera del ambiente total que: a). es experimentada por sus ocupantes, b). influye su conducta, c). pueda ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (o atributos) del ambiente”. (Tagiuri, 1968)

encuentran que “el clima organizacional es el resultado de los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. (Stringer, 1968)

La idea que dio forma a nuestra actual noción de clima organizacional se le atribuye a Lewin (1951), para quien el comportamiento del individuo es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que lo rodea. (Lewin)

“El clima creado en el lugar de trabajo tienen importantes consecuencias sobre los empleados de la organización, dichas consecuencias hacen referencia tanto a nivel de rendimiento como a satisfacción de los trabajadores, quienes perciben de manera negativa o positiva el ambiente que está inmerso en el ámbito laboral en que se desempeñan”. (Kahn, 1966)

Desde los anteriores puntos de vista, se podría concluir que clima organizacional es la percepción que tiene cada individuo de su ambiente de trabajo, estando esto directamente relacionado con su desempeño y rendimiento; pero el chileno Rodríguez (1999) elabora una definición que podría ser totalizadora: El concepto de clima organizacional (...) se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. (Orbegozo)

De ahí que “el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales” (Schneider y Hall, 1982). Bien sea, la opinión que los trabajadores tienen de los factores organizacionales (Liderazgo, estructuras, procesos, toma de decisiones, relaciones entre compañeros, flexibilidad o rigidez de la organización, etc.) de la compañía para la cual trabajan, su manera de percibir esos factores y las consecuencias que esto genera sobre la organización como: productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, adaptación, etc.

6.2.1 Importancia del Clima Organizacional. En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez en el elemento del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

Seguir el desarrollo de su organización y prever sus problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización.

Mantener un clima organizacional favorable dentro de la empresa es algo importante para la administración de recursos humanos y es un tema que viene ganando cada vez más la atención de los empresarios. Diagnosticando adecuadamente permite evitar problemas a corto y a largo plazo.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por ende una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un Clima Organizacional adecuado es el aumento del compromiso y la lealtad.

6.2.2 Características del Clima Organizacional. Según Brunet (1987) el clima organizacional posee las siguientes características:

- Es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales, sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- Posee una connotación de continuidad; pero no de forma permanente como la cultura y por lo tanto puede ser sujeto de cambios a través de particulares.
- Está determinado en su mayor parte por las características personales, las actitudes, las expectativas, las necesidades, así como las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- Es fenomenológicamente exterior al individuo quien por el contrario puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- Está basado en características de la realidad externa tal como es percibido.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento humano.
- No es fácil conceptualizarlo pero sí identificarlo y sentirlo.

6.2.3. Enfoques del Clima Organizacional. Schneider y Reicher (1983) citado por De Carolis y Simonis (1994). Identifican tres perspectivas para definir la manera en que surge el clima dentro de una organización.

Enfoque estructuralista: Reúne el significado que los individuos le dan a los eventos, prácticas y procedimientos dentro de la misma situación. Así en concordancia con esta perspectiva, el clima difiere de una organización a otra dependiendo de las diferencias en las estructuras organizacionales. Para este enfoque la percepción del individuo es resultado del ambiente en el que se encuentra.

Enfoque perceptual: Ubica el significado que los individuos le dan a los eventos. De esta manera esto sugiere que el clima difiere de una organización a otra dependiendo de las diferencias en los tipos de personas que componen cada organizaciones decir, la percepción es una función inherente e independiente del ambiente.

Enfoque interaccionalista o interactivo: En este enfoque el énfasis se coloca en el significado de los acontecimientos dados por la interacción que existe entre los individuos. Para esta perspectiva las interacciones y convivencia que experimenta el individuo al ingresar a la organización determinan su percepción.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, dichos factores son estudiados en las siguientes teorías:

6.2.4. Teorías sobre Clima Organizacional. Teoría de Clima Organizacional de Likert.

Rensis Likert (1946), en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, realizaron una serie de investigaciones sobre liderazgo, de las cuales concluyeron que “el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la

conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante”.

Ahora bien, Likert en su teoría de clima organizacional determina, que en una organización los subordinados asumen su comportamiento dependiendo directamente del comportamiento del directivo y de las condiciones organizacionales, partiendo de la percepción que tienen del entorno en el cual se encuentran inmersos.

Posteriormente Likert afirma que existen tres variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones, tales variables son:

Variables causales, o variables independientes, orientadas al desarrollo de la organización y a la obtención de resultados, incluye solo variables controlables por la administración como la estructura organizacional, políticas, estilos de liderazgo, decisiones, etc.

Variables intermedias, comprende el clima interno de la organización, afectando las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.

Variables finales, son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Además Likert propuso un modelo para medir el clima organizacional según los tipos de líderes, obteniendo dos grandes tipos de clima organizacional, denominados: clima de tipo autoritario y clima de tipo participativo, los cuales se subdividen en sistemas.

Clima Autoritario: Sistema I - autoritario explotador: Es un sistema cerrado en donde el directivo no confía en los subordinados, las decisiones son tomadas por la cúpula de la organización, el empleado no se siente en libertad de opinar ni de discutir con el jefe ningún

tema relacionado con el trabajo, solo obedecen ordenes; existen sistemas de castigos fuertes lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Se prohíben las relaciones interpersonales entre los empleados y la organización informal, los empleados perciben que son explotados por la organización.

Clima Autoritario: Sistema II - autoritario paternalista: En este sistema la dirección confía un poco más en los empleados pero de manera estrictamente necesaria sobre la relación que los une, se pide opiniones de manera ocasional y una mínima delegación de decisiones hacia el empleado. La organización tolera las relaciones entre sí, aunque la interacción es muy mínima y todavía se considera una amenaza la organización informal. Siguen existiendo los castigos, sin embargo se dan recompensas salariales y materiales a los empleados con buen desempeño, el clima percibido es relativamente condescendiente.

Estos dos sistemas utilizan la estructura de la organización tradicional, es un modelo individual, es decir, solo existe interacción superior- subordinado.

Clima Participativo: Sistema III – consultivo: Este sistema es de tipo participativo ya que las decisiones específicas son delegadas a la dirección de cada nivel jerárquico y orientadas según las políticas y directrices de la compañía, también es de tipo consultivo puesto que la opinión y puntos de vista de los niveles inferiores son tenidas en cuenta de acuerdo con las políticas y directrices que los afectan. En este sistema la comunicación es vertical ascendente y descendente, también es horizontal entre los pares y existen sistemas internos de comunicación para facilitar su flujo. Debido a que existe más confianza hacia los empleados se permiten organizaciones informales sanas, se motiva al empleado con recompensas materiales como incentivo salarial, ascensos, etc., y recompensas simbólicas como buen trato y prestigio, muy poco se ven los castigos, se percibe un ambiente medio de libertad.

Clima Participativo: Sistema IV - participación en grupo: Este es el sistema más abierto, puesto que las decisiones son tomadas por todos y delegadas en los niveles organizacionales. La comunicación fluye en todos los sentidos, se invierte en los sistemas de información ya que se tiene conciencia que esto genera eficiencia. Los trabajos se hacen en equipo puesto que existe una buena relación entre las personas y confianza mutua, las recompensas son notorias, se incentiva al personal con recompensas materiales, simbólicas, sociales y salariales, muy raramente existen los castigos y si los hay estos son determinados por los mismos involucrados. El personal percibe un ambiente agradable y de total libertad.

Los sistemas III y IV hacen parte de las nuevas estructuras organizacionales, utilizan un modelo de organización grupal, interacción superior- subordinado y subordinado-subordinado.

Además Likert propuso los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

- Flujo de comunicación
- Práctica de toma de decisiones
- Interés por las personas
- Influencia en el departamento
- Excelencia tecnológica
- Motivación

A partir de los anteriores factores se establecen 8 dimensiones para medir la percepción del clima organizacional:

Métodos de mando: es la forma de liderazgo, influye en la obtención de resultados.

Característica motivacional: son los procedimientos llevados a cabo para motivar a los empleados y satisfacer sus necesidades.

Procesos de comunicación: corresponde a la los tipos de comunicación utilizados en la empresa y su eficiencia al utilizarlos.

Características de los procesos de influencias: hace parte de la estructura organizacional, es la interacción superior subordinado y la manera cómo influye el desarrollo de la organización y sus resultados.

Procesos de toma de decisiones: basado en tomar la mejor decisión partiendo de la información con la que se cuenta y obrando siempre en pro de la organización.

Características de los procesos de planificación: es la forma en que se establecen las políticas y directrices para la obtención de los objetivos.

Características de los procesos de control: son los métodos y técnicas utilizados en busca del desarrollo de la organización.

Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: es la planificación que se hace antes de cualquier procedimiento, lo cual busca la obtención de resultados de forma eficaz y eficiente.

Teoría de Clima Organizacional de Halpin y Crofts.

“El clima organizacional de la escuela” fue una investigación realizada para estudiar el clima organizacional en una escuela pública, basado en la definición de clima organizacional como, la opinión que el empleado se forma de la organización y de si sus necesidades sociales están siendo valoradas por los miembros de dicha organización.

Esta teoría describe hasta qué punto el empleado juzga el comportamiento de su superior, evaluándolo como sustentador o emocionalmente distante.

Se puntualiza que la percepción del ambiente interno por parte de los participantes en la institución educativa es la fuente válida de datos, es decir, que lo que las personas perciben como ambiente interno de la organización es la realidad descrita. El propósito de la captación de un clima organizacional es obtener una descripción objetiva de esas percepciones.

Para Halpin (1976), las características del ambiente psicológico de un sistema social son las que enmarcan, definen, limitan y determinan el clima organizacional. Afirma que el clima organizacional es para la organización lo que la personalidad es para el individuo.

En este contexto, se puede afirmar que conocer el clima organizacional es una forma útil de ver el comportamiento organizacional en la institución educativa, que ayuda a entender, mejorar el comportamiento y posiblemente, a desarrollar estrategias para dirigir a la organización más efectivamente, es por ello que en años recientes, para referirse a las características de las instituciones educativas, muchos investigadores han hablado de atmósfera, sentimiento, tono, cultura y carácter.

El termino clima organizacional es usado consistentemente al referirse al contexto psicológico en el cual la conducta organizacional se desenvuelve.

El cuestionario de Halpin y Crofts está basado en ocho dimensiones, las cuales fueron determinadas a través de un estudio realizado en una escuela pública. De esas ocho dimensiones, cuatro apoyaban al cuerpo docente y cuatro al comportamiento del director; estas dimensiones son:

Desempeño: implicación del personal docente en su trabajo.

Obstáculos: sentimiento del personal docente al realizar las tareas rutinarias.

Intimidad: percepción del personal docente en lo relacionado con la posibilidad de sostener relaciones amistosas con sus iguales.

Espíritu: satisfacción de las necesidades sociales de los docentes.

Actitud distante: comportamientos formales e informales del director donde prefiere atenerse a las normas establecidas antes de entrar a una relación con sus docentes.

Importancia de la producción: comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director.

Confianza: esfuerzos del director para motivar al personal docente.

Consideración: referido al comportamiento del director que intenta tratar al personal docente de la manera más humana.

Teoría de Clima Organizacional de Litwin y Stringer.

Litwin y stringer (1968), mediante su teoría de clima organizacional buscaron explicar aspectos importantes de la conducta de los empleados que trabajan en una organización, en esta tratan de describir los determinantes situacionales y ambientales que influyen sobre la conducta y percepción del individuo.

Fueron los primeros autores en dar un concepto de clima organizacional bajo una perspectiva perceptual.

Para estos el clima es un conjunto de propiedades del entorno de trabajo que son susceptibles a ser medidas y percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores que se encuentran en dicho entorno y que influye en su comportamiento y motivación.

Las investigaciones de Litwin y Stringer (1968) se dedicaron más al clima de las organizaciones. En las conclusiones que plantearon consideraron que los directivos caracterizados por la necesidad de pertenencia se orientan a crear un clima organizativo con un elevado grado de satisfacción en el trabajo y un apoyo mutuo en las relaciones interhumanas. Por el contrario la predisposición a la innovación y la productividad era relativamente baja.

En ambos casos la necesidad de resultados era mayor en determinados climas organizativos, en un clima caracterizado por una necesidad de poder eran bajas las satisfacciones en el trabajo, la productividad y la satisfacción en la innovación.

Estas diferencias surgen, en parte, por las diferencias entre los distintos niveles de observación: en el caso de Litwin y Stringer, el sistema social organizado; y en el caso de MC Clelland y Burnham, la capacidad directiva individual.

La teoría de los profesores Litwin y Stinger (1968), establece nueve factores que a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional: estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

A continuación una breve descripción de lo que es cada uno de ellos:

Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional.

Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

Recompensa: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo? Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral.

Desafíos: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

Relaciones: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés.

Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes, relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

Estándares: Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante

todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

Identidad: Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa, ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización.

6.2.5. Medición del Clima Organizacional. Para medir el Clima Organizacional se debe recopilar información necesaria sobre la situación actual de la organización y los cambios que deben efectuarse después de dicha medición.

Esta medición se efectúa a través de encuestas y entrevistas que se llevan a cabo entre los miembros de la organización. Los datos obtenidos se utilizan para realizar diagnósticos de situación, y que son detallados sucesivamente hasta obtener información sobre el modo real en que la organización opera

6.2.6. Consecuencias del Clima Organizacional. Un buen clima o un mal Clima Organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo definidas por la percepción que los miembros tienen de la misma.

Entre las consecuencias positivas podemos mencionar las siguientes: Logro, afiliación, poder, productividad, satisfacción, adaptación, innovación y una mejor disposición de los

individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Entre las consecuencias negativas podemos señalar:

Falta de adaptación, ausentismo, poca innovación, baja productividad y hará extremadamente difícil la conducción de la organización.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como giran las relaciones dentro y fuera de ésta.

6.2.7. Importancia del Diagnóstico del Clima Organizacional en el Desarrollo de las Organizaciones. Independiente del tipo de orientación que tenga el estudio es relevante el hecho de reconocer que la etapa más importante en el proceso de desarrollo de las organizaciones es la del diagnóstico y, dentro de ésta, es clave el diagnóstico del clima. Cuando una organización está en proceso de desarrollo, el clima existente en la misma va a ser un indicador importante de la atmósfera que predomina, que puede facilitar o dificultar los cambios que se quiere introducir. El conocimiento de cuáles son los factores de clima predominantes y, especialmente si son adecuados a los cambios previstos, va a ser fundamental para poder establecer el mapa general del diagnóstico.

El conocimiento de la percepción que tiene el personal de las distintas características de la organización, sea a nivel de estructura o de procesos, es un punto de partida necesario para detectar posibles síntomas de los problemas que hay que solucionar. Además, si queremos una orientación del tipo de actitudes predominantes en la organización, que pueden ser necesarias modificar, el clima será un instrumento de utilidad. El diagnóstico del clima, va a permitir conocer por tanto, si el clima existente es óptimo para la introducción de cambio y, en caso

negativo, será una de las intervenciones prioritarias que se tendrá que efectuar para conseguir los resultados esperados.

Si a través de una intervención se cambia y mejora el clima de una organización, o bien se introducen cambios en los factores que influyen en el clima, se puede, entonces mejorar los resultados en términos de eficiencia, innovación o satisfacción del personal. Esto será posible, evidentemente, siempre que se realice un buen diagnóstico, una adecuada planificación e implementación y una precisa evaluación de los cambios organizacionales.

6.3. Marco Conceptual

Clima organizacional: se refiere al conjunto de propiedades del ambiente laboral, que son percibidas directamente o indirectamente por los empleados y que puede influir en la conducta del trabajador.

Cultura Organizacional: Se define como la agrupación de normas y valores que son compartidos por los empleados en una organización, y determina la manera en que se interactúa dentro de la organización y con el exterior.

Niveles jerárquicos: se refiere a la distribución escalonada de autoridad, responsabilidad, y deberes. Es la dependencia y la relación que tienen las personas dentro de la empresa.

Desempeño organizacional: es el resultado final de todas las actividades laborales desarrolladas dentro de la organización.

Relaciones interpersonales: es la interacción entre dos o más personas, se trata de las relaciones sociales que como tales se encuentran reguladas por las normas.

Toma de decisiones: es el proceso para elegir entre varias opciones la más adecuada, para resolver diferentes situaciones dentro de las organizaciones.

Motivación: Se refiere a los estímulos que mueven a los empleados dentro de una organización a llevar a cabo determinadas actividades y persistir en ellas para su culminación.

Organización informal: es el conjunto de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal, que surgen de manera espontánea a medida que los empleados se asocian entre sí.

Recompensas: Grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño. Es la medida en la que la organización utiliza más el premio que el castigo.

Estructura organizacional: La manera en que se dividen, organizan y coordinan las actividades de una organización.

Eficiencia: Es la capacidad de alcanzar los objetivos fijados en el menor tiempo posible utilizando el mínimo posible de recursos.

Eficacia: se refiere a la consecución de objetivos y metas programadas en una organización con los recursos que se encuentran disponibles.

Conducta: es el conjunto de actos, y comportamientos exteriores de un ser humano, y que por esta característica puede ser observado por los demás.

Riesgos: Situación de la toma de decisiones, en la que se conocen las probabilidades de que una alternativa dada conduzca a una meta o un resultado deseado.

Conflictos: Son las diferencias incompatibles percibidas que resultan en interferencia u oposición mutua. Se puede dar en los miembros de la organización tanto pares como

superiores. En otras palabras es un proceso en el cual una parte percibe que sus intereses están en oposición o se afectan adversamente por otra u otras partes.

Ambiente laboral: Apreciación que se tiene respecto a las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo, estas pueden condiciones incluyen factores físicos, sociales, psicológicos y los elementos materiales adecuados que ofrece la organización, que se constituyen como facilitadores en la ejecución del trabajo diario.

Facultamiento: Se refiere más que nada a la libertad de las personas de crecer, de ser autónomos, de tener voz y voto para la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

Organización: Es un sistema de actividades coordinadas por dos o más personas para lograr algún propósito específico.

7. Diseño Metodológico

7.1. Enfoque de la Investigación

El presente trabajo está enmarcado dentro de un enfoque cualitativo y cuantitativo, puesto que con la investigación mixta podemos no solo examinar los datos numéricos tomados de una encuesta que se aplicará a los empleados de la Fundación Indufrial, sino también interpretar los resultados de la misma; debido a que el enfoque cualitativo busca comprender el porqué de una situación.

7.2 Tipo de Investigación

La clase de investigación que se aplicará para realizar el diagnóstico del clima organizacional de la Fundación Indufrial, es de tipo descriptivo, porque permite desarrollar un amplio análisis de la percepción que tiene el recurso humano frente al clima organizacional de la fundación y de esta manera diseñar un plan de mejoramiento del ambiente interno de trabajo; teniendo como base las herramientas del campo de la estadística.

7.3. Fuentes e Instrumentos de Recolección de Información

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación se hará necesario recurrir a técnicas e instrumentos de recolección de datos; tales como:

Encuesta o Cuestionario: estará integrado por una serie de interrogantes que se le aplicará a los empleados de la Fundación Indufrial, de manera que puedan manifestar su conformidad o inconformidad con el clima que se vive en la organización.

Observación directa: mediante una visita se pretende observar las dimensiones del clima organizacional, factores del ambiente de trabajo y a la vez corroborar la información proporcionada por el empleado al llenar la encuesta; puesto que la observación directa permite conocer los hechos a profundidad.

Análisis de documentos: se estudiarán algunos trabajos de grados existentes, textos, libros, bases de datos bibliográficas, etc., los cuales nos servirán como referencia para la ejecución de la investigación.

Fuentes primarias:

Para el logro de los objetivos propuestos en esta investigación utilizaremos como fuente primaria la encuesta, la cual se diseñará bajo la teoría de Rensis Likert.

Este instrumento permitirá medir la percepción del clima organizacional en la Fundación Indufrial bajo las siguientes variables:

- Métodos de mando
- Motivación
- Comunicación
- Influencia
- Toma de decisiones
- Planificación
- Control
- Rendimiento y perfeccionamiento

Esta encuesta estará integrada por 40 preguntas, que permitirán establecer la realidad del ambiente laboral que perciben los empleados de la Fundación Indufrial, ya que la información es directa y real, además de registrar el nivel de acuerdo o desacuerdo respecto a las políticas internas.

Con el fin de confirmar las respuestas dadas por los empleados, se hará a través de la observación directa; mecanismo utilizado como fuente primaria de recolección de información. Esta visita permitirá realizar un análisis verídico y detallado del ambiente general que existe en la fundación y se podrá observar el comportamiento individual de los empleados mientras desarrollan sus actividades.

Fuentes secundarias:

Para ampliar el conocimiento de la investigación, se recurrirá a fuentes secundarias como tesis, trabajos de grados, investigaciones afines, libros, documentos y artículos de bases de datos científicas, que estudien la percepción del recurso humano frente al clima organizacional al que se enfrenta.

7.4. Población y Muestra

La población objeto del presente estudio la conforman el total de empleados que laboran actualmente en la Fundación Indufrial, correspondiente a veinte (20) personas de todas las áreas. Por tal razón, no se realizó ningún tipo de muestreo, ya que de acuerdo a lo planteado por (Fernando, 2003): "si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra".

7.5. Operacionalización de las Variables

Tabla 1. Operacionalización de las Variables

| Variable | Tipo | Indicador | Fuente |
|---------------------------------|-------------|---|-----------------------|
| Métodos de mando | Cualitativa | Grado de confianza, libertad y consideración que perciben los empleados con respecto a la dirección y/o supervisión de la empresa. | Primaria y Secundaria |
| Motivación | Cualitativa | Nivel de percepción del empleado con respecto a los mecanismos, estímulos y recompensas que da la compañía por un buen trabajo, relacionado con el desempeño. | Primaria |
| Comunicación | Cualitativa | Percepción acerca del tipo, flujo y forma de comunicación entre empleado - jefe, empleado – empleado. | Primaria |
| Influencia | Cualitativa | Grado de interacción, cooperación y colaboración entre superior - subordinado y la manera cómo influye el desarrollo de la organización y sus resultados. | Primaria |
| Toma de decisiones | Cualitativa | Nivel de compromiso y autonomía de los empleados al elegir entre varias opciones la más adecuada, para resolver diferentes situaciones dentro de la organización. | Primaria |
| Planificación | Cualitativa | Grado de percepción del empleado acerca de la programación y directrices dadas por los superiores para la consecución de los objetivos. | Primaria |
| Control | Cualitativa | Percepción acerca de la supervisión de los métodos, técnicas y procedimientos utilizados en busca del desarrollo de la organización. | Primaria |
| Rendimiento y perfeccionamiento | Cualitativa | Grado de satisfacción en cuanto a los resultados obtenidos en cada procedimiento. | Primaria |

Fuente: Grupo Investigador

8. Análisis de Resultados

8.1. Parámetros de Medición de la Encuesta

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de una encuesta integrada por 40 preguntas, diligenciada por los 20 funcionarios que laboran en la Fundación Indufrial y en la cual se evaluaron ocho variables (Métodos de mando, Motivación, Comunicación, Influencia, Toma de decisiones, Planificación, Control, Rendimiento y perfeccionamiento), con el fin de analizar la percepción que tiene el recurso humano frente al clima organizacional de la fundación y de esta manera diseñar un plan de mejoramiento del ambiente interno de trabajo.

Para dar respuesta a estas preguntas se utilizaron 5 opciones de respuestas (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo), con una escala de valoración; siendo 1 la opción más baja: Totalmente en desacuerdo y 5 la opción más alta: Totalmente de acuerdo, así:

Tabla 2. Escala de calificación

| Escala de calificación | Interpretación |
|------------------------|--------------------------------|
| 1 | Totalmente en desacuerdo |
| 2 | En desacuerdo |
| 3 | Ni de acuerdo ni en desacuerdo |
| 4 | De acuerdo |
| 5 | Totalmente de acuerdo |

Fuente: Grupo Investigador

Las variables evaluadas son las siguientes:

Métodos de Mando: Percepción que tienen los empleados de la gestión de liderazgo, impartido como política organizacional para influir en los trabajadores. Es la manera que se utiliza el liderazgo para influir en el recurso humano. Las categorías a considerar en esta variable son:

Confianza: se relaciona con el ambiente de confianza que prevalece en la empresa.

Libertad: ambiente de autonomía que existe y experimentan los empleados de la empresa.

Consideración: Actitud de aceptación de los superiores hacia las ideas y opiniones de los niveles inferiores.

En esta variable el objetivo es conocer el estilo de dirección que utiliza la organización como practica de gestión administrativa organizacional, en relación a sus recurso humano. Además se quiere saber si los gerentes y supervisores, mediante sus prácticas generan un ambiente de confianza, libertad y consideración.

Motivación: Apreciación que tienen los empleados respecto al sistema que practica la organización como política para motivar a los trabajadores y responder a sus necesidades.

Aquí se evalúan las siguientes categorías:

Valoración personal: tiene que ver con la valoración personal como mecanismo de motivación.

Recompensa: uso de incentivos y beneficios que la empresa otorga para motivar a sus empleados.

Castigo: uso de prácticas de amonestación utilizadas por la empresa.

Satisfacción: sentimiento de bienestar que experimentan los trabajadores como miembros de la empresa.

Comunicación: Percepción que poseen los trabajadores respecto a los tipos, formas, estilos, y dirección de la comunicación formal e informal que emplea la organización, así como la manera de ejercerla.

Estilos: Tiene que ver con los estilos cerrados y abiertos en que la comunicación se expresa.

Dirección: hacia donde se dirige la comunicación (lateral, ascendente, descendente).

Información: mensajes que se imparten por medio de este proceso.

En esta variable se quiere determinar los estilos y formas de comunicación que se lleva a cabo en la empresa.

Influencia: Percepción que tiene el personal de la cooperación y colaboración de ellos con sus superiores para establecer los objetivos y metas en la empresa. Se refiere al grado de participación que ejercen los distintos niveles para establecer los objetivos y metas en la empresa.

Amistad: sentimiento de amistad y cordialidad que prevalece entre todos los miembros de la empresa.

Interacción: grado de cooperación y colaboración recíproca que existe entre los miembros de los distintos niveles y entre los miembros de un mismo nivel.

En esta variable se quiere establecer los niveles de interacción, cooperación, amistad, acercamiento personal y lealtad que existe entre los distintos niveles de la empresa y que permiten trabajar en equipo para el logro de objetivos y metas.

Toma de Decisiones: Percepción que tienen los empleados de quien y donde se toman las decisiones y de cómo están distribuidos esos poderes. Se evaluarán las siguientes categorías:

Grupos: se relaciona con el fomento de la empresa al trabajo en equipo.

Conocimientos: conocimientos sobre la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Distribución: distribución de la toma de decisiones por niveles de jerarquía.

Interesa determinar en esta variable quienes participan en la toma de decisiones y donde se realiza la toma de decisiones y la resolución de los problemas en la empresa.

Planificación: Percepción del grado de participación de los planes y directrices y de quienes y donde se participa.

Procedimiento: tiene que ver con la manera en que suele establecerse los objetivos y metas de la empresa.

Responsabilidad: relacionado con las personas que realizan y participan en la planificación.

Con esta variable y sus categorías se busca conocer quiénes, donde y en qué forma se lleva a cabo la planificación y directrices de objetivos y metas de la organización.

Control: Percepción que tienen los empleados de los sistemas de control que se llevan a cabo en la empresa y de la importancia aplicada a este proceso y quien lo ejerce. Las categorías a evaluar son:

Autonomía: grado de independencia que permite la empresa.

Grupos informales: existencia de grupos informales que surgen como consecuencia de las prácticas de control.

Distribución: nivel donde se enfatiza y resalta el papel del control.

Función: propósito con que es utilizado el control por parte de la empresa.

Con el análisis de esta variable se busca determinar el grado de control que existe, si es estable como producto de las normas que se implementan.

Rendimiento y perfeccionamiento: Percepción que tienen los trabajadores de la capacidad de la organización de satisfacer las demandas de conocimientos y habilidades del personal, así como la importancia asignada a este proceso.

Actitud: se relaciona con la importancia que la empresa asigna a la capacitación y adiestramiento.

Desempeño: función de los procesos en la mejora del nivel a la hora de desarrollar las actividades y la calidad del trabajo.

Recursos: existencia de recursos proporcionados por la empresa para llevar a cabo estos procesos.

En esta variable se busca determinar la importancia que la empresa le da al adiestramiento y a la capacitación de los empleados.

Primeramente se obtuvieron resultados demográficos de la población objeto de estudio, en cuanto a género, edad, nivel de escolaridad, antigüedad en la empresa y área donde labora. Posteriormente, los resultados obtenidos de la encuesta, fueron tabulados por pregunta y por variable en donde se analizan mediante graficas de barras.

8.2. Resultados Demográficos

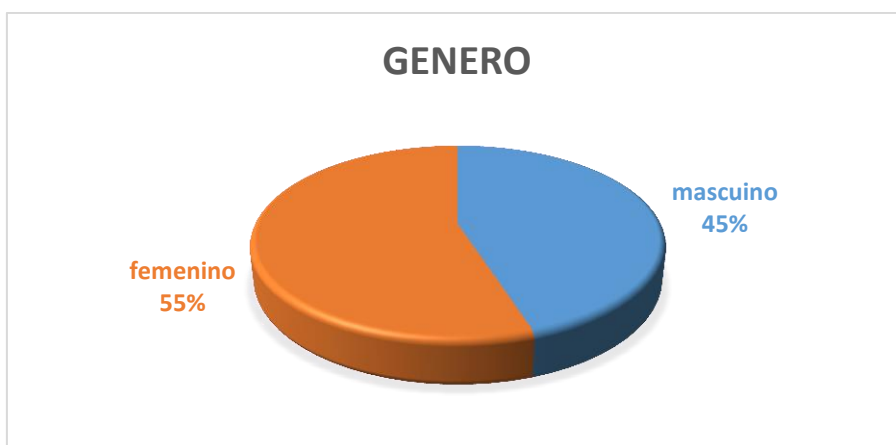


Gráfico 1. Género

Fuente: Grupo Investigador

En la gráfica 1, correspondiente al género, podemos observar que la mayor parte de empleados de la fundación industrial pertenece al género femenino con un porcentaje de 55%, y género masculino con un 45%.

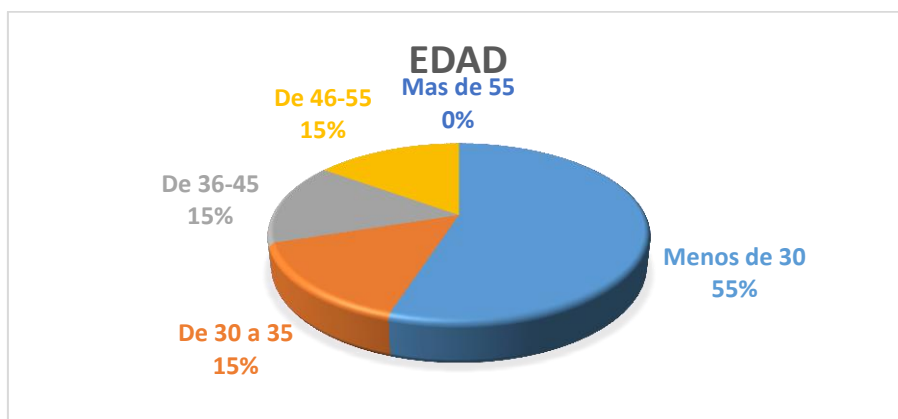


Gráfico 2. Edad.

Fuente: Grupo Investigador

La grafica 2 muestra la distribución de las edades de los empleados de la fundación industrial, donde se observa que el 55% de los empleados actualmente se encuentran en el rango de menos de 30 años, 15% de los empleados está entre 30-35 años, 15% se encuentra en el rango de 36-45 años, y otro 15 % se encuentra en edades comprendidas entre los 46- 55 años.

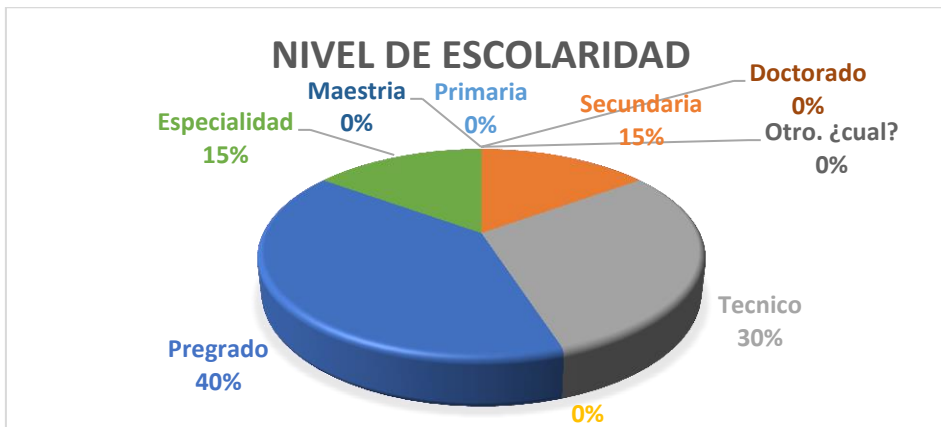


Gráfico 3. Nivel de escolaridad.

Fuente: Grupo Investigador

En la gráfica 3 se muestra el nivel de escolaridad de los empleados de los cuales el 40% se encuentran en nivel de pregrado y un 15% tiene una especialidad, lo que muestra que un 55% de los empleados de la fundación industrial son profesionales, un 30% se encuentra en nivel técnico profesional y el 15% solo logro alcanzar el nivel de bachiller.

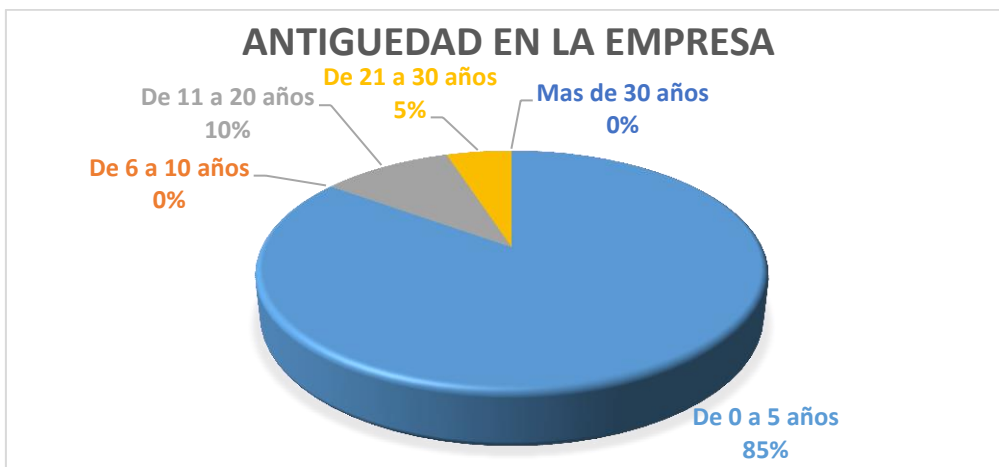


Gráfico 4. Antigüedad en la empresa.

Fuente: Grupo Investigador

La grafica 4 nos muestra la antigüedad de los empleados en la fundación indufrial, en la cual se observa que un 85% de los empleados se encuentra en un rango de 0 a 5 años dentro de la empresa, un 10% se encuentra en el rango de 11-20 años, y un 5% entre 21-30 años de antigüedad en la empresa.

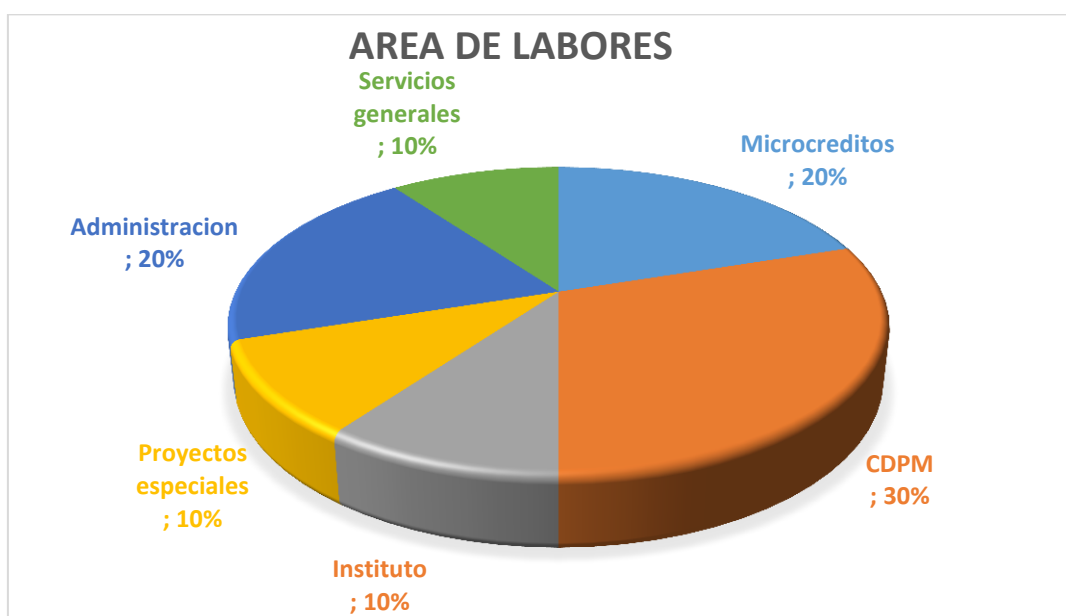


Gráfico 5. Área donde labora

Fuente: Grupo Investigador

La grafica 5 representa el área de labores de los empleados de la fundación indufrial donde se observa que la mayor proporción de empleados se concentra en el área del CDPM con un 30%, seguido por un 20% en el área de micro créditos, un 20% más en administración y un 10% en áreas como instituto, proyectos especiales y servicios generales.

De acuerdo a los resultados demográficos podríamos concluir que la mayor parte de los empleados de la fundación indufrial es de género femenino con un 55% del total de

empleados y se encuentran en un rango de edad menor a los 30 años con un porcentaje del 55% por lo cual se podría decir que es una población joven.

El nivel de escolaridad de esta población es de nivel profesional puesto que un 40% se encuentra en nivel de pregrado y un 15% en nivel de especialización lo que indica que el 55% de empleados son profesionales, seguido de un 30% que alcanza los niveles de educación técnica. La mayoría de los empleados (17) no alcanzan a superar los 5 años de antigüedad en la empresa, solo el 15% de estos han superado los 11 años de estar dentro de la organización.

El 70% de los miembros de la fundación pertenecen a las áreas de CDPM con un 30% del total de empleados, Microcréditos con un 20% al igual que el área Administrativa 20%.

8.3. Resultados por Variables

En cuanto a las variables analizadas en el estudio, los resultados fueron los siguientes.

8.3.1. Resultado de la Variable Métodos de Mando.

La variable métodos de mando presenta el liderazgo como estilo de dirección en el que se propicia la confianza entre los empleados y superiores, además de la libertad y consideración de sus ideas, para poder discutir asuntos importantes. El liderazgo guarda estrecha relación con aspectos organizacionales de carácter sustantivo como lo son la eficacia organizacional, la supervisión y la toma de decisiones. (Sanchez)

Los siguientes son los ítems utilizados para la recolección de la información de la variable métodos de mando:

Ítem 1: Los empleados tienen confianza con los superiores.

Ítem 2: Los jefes de departamento tienen plena confianza en sus subordinados.

Ítem 3: Los trabajadores se sienten libres para discutir con sus superiores asuntos importantes relacionados con el trabajo.

Ítem 4: En la empresa existe libertad para desarrollar las actividades, sin presiones de los superiores.

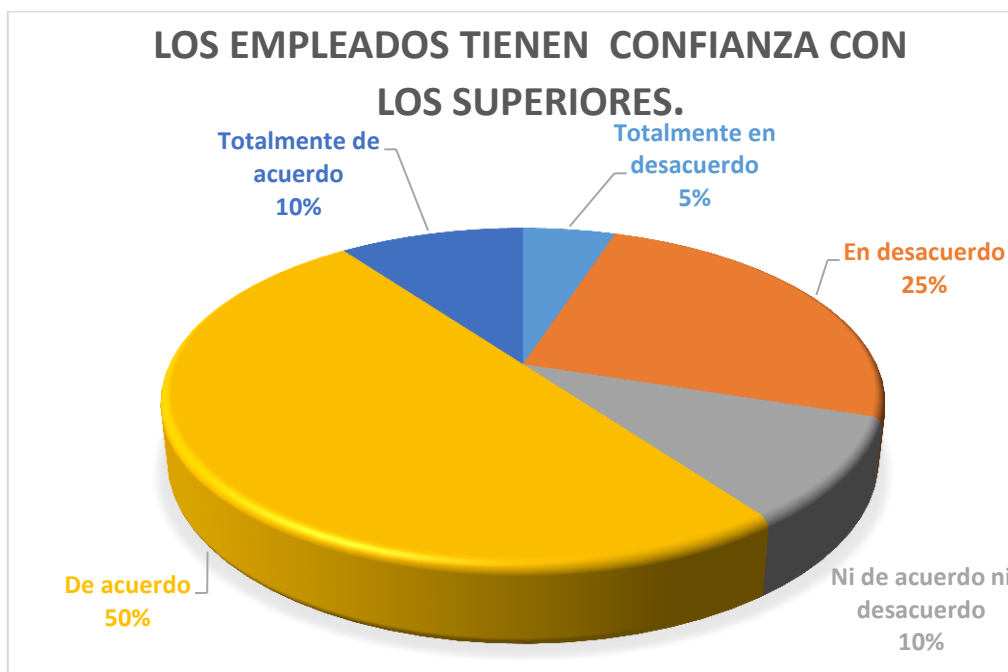


Grafico 6. Afirmación 1. Los empleados tienen confianza con los superiores.

Fuente: Grupo Investigador

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta afirmación podemos decir que el 60% de los encuestados están de acuerdo y completamente de acuerdo con que tienen confianza con sus superiores, seguido por un 30% que está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación. La proporción que se encuentra en contra de esta afirmación pertenecen en su mayoría al CDPM y al área de servicios generales de la empresa, en su mayoría con tiempo de labores de menos de 1 año.

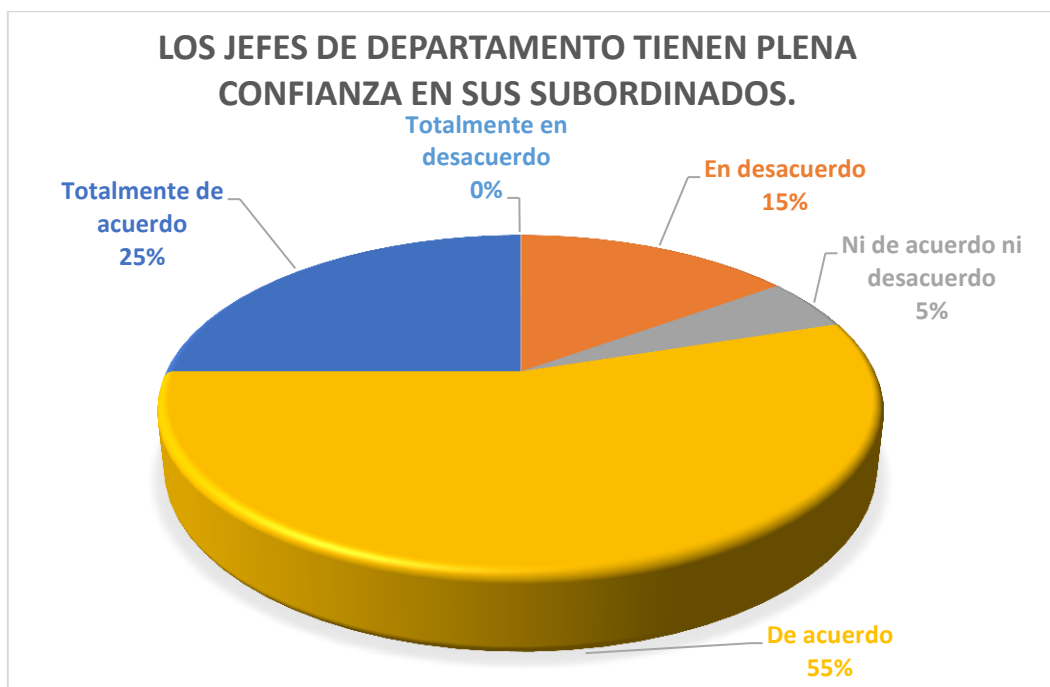


Grafico 7. Afirmación 2. Los jefes de departamento tienen plena confianza en sus subordinados.

Fuente: Grupo Investigador

Respecto a esta afirmación, podemos establecer que un 80% de los encuestados considera estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en la confianza que le tienen los jefes de departamento a sus subordinados, demostrando así que entre jefe y subordinado existe una atmósfera de respaldo y seguridad al momento de llevar a cabo las actividades concernientes a cada área de la empresa.



Grafico 8. Afirmación 3. Los trabajadores se sienten libres para discutir con sus superiores asuntos importantes relacionados con el trabajo.

Fuente: Grupo Investigador

Según los resultados por parte de los empleados, podemos confirmar que un 70% asegura sentirse en plena confianza y libertad para discutir con sus superiores sobre asuntos importantes relacionados con el trabajo, esto debido a que existe un ambiente de cordialidad, respeto, consideración y confianza entre jefe y subordinado, es así como la interacción entre unos y otros se ve reflejada en la participación y toma de decisiones de ciertos aspectos del trabajo en cada una de las áreas.



Grafico 9. Afirmación 4. En la empresa existe libertad para desarrollar las actividades, sin presiones de los superiores.

Fuente: Grupo Investigador

En relación a este ítem, el 75% de las personas encuestadas manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que la empresa les da plena libertad para desarrollar sus actividades, sin imposiciones ni presiones de los superiores, confirmando así los resultados de los anteriores ítems donde la mayoría de los empleados manifiesta que la relación entre jefe y subordinado es estrecha y cordial.

8.3.1.1. Resultado Global de la Variable Métodos de Mando

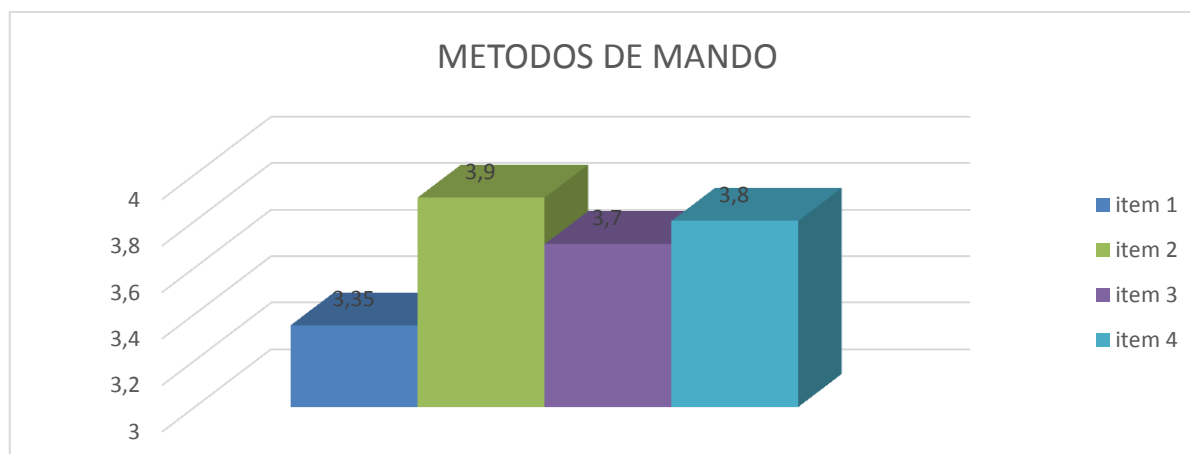


Gráfico 10. Resultado global de la variable métodos de mando.

Fuente: Grupo Investigador

Tabla 3. Resultado global de los ítems evaluados en la variable métodos de mando.

| | | |
|--------|--|--------|
| ítem 1 | Los empleados tienen confianza con los superiores. | 3,35 |
| ítem 2 | Los jefes de departamento tienen plena confianza en sus subordinados. | 3,9 |
| ítem 3 | Los trabajadores se sienten libres para discutir con sus superiores asuntos importantes relacionados con el trabajo. | 3,7 |
| ítem 4 | En la empresa existe libertad para desarrollar las actividades, sin presiones de los superiores. | 3,8 |
| | sumatoria | 14,75 |
| | promedio | 3,6875 |

Fuente: Grupo Investigador

El análisis de los resultados de la variable métodos de mando, muestra que en la organización los empleados tienen confianza con los superiores y viceversa, además que los

empleados se sienten libres para discutir con los superiores asuntos relacionados con el trabajo y no se ejerce presión por parte de los superiores para que los empleados realicen sus actividades.

Los datos evidencian que se utiliza el liderazgo como método de mando para generar actitudes de aceptación, desde los niveles superiores hacia los inferiores, para de esta forma se acaten las normas políticas y procedimientos. Se observa que la dirección propicia un escenario de confianza entre los trabajadores.

De acuerdo a la gráfica 10 se puede decir que los ítems están dentro de la escala de calificación 4, la cual es de acuerdo.

8.3.2. Resultados de la Variable Motivación. La variable motivación fue medida a través de los métodos que utiliza la organización para estimular a los empleados a conseguir los objetivos y metas, además de las recompensas e incentivos que se les proporciona. A si mismo se mide el grado de amenazas y castigos a las que se enfrentan. Es la forma o los medios utilizados por el dirigente para motivar a sus colaboradores al logro de los objetivos propuestos. (Sanchez, Los Estilos de Dirección y Liderazgo en el área de Gestión Humana: caracterización en dos organizaciones a través de un modelo propuesto).

Los ítems utilizados para la recolección de la información de la variable motivación son:

Ítem 6: Se asciende a los empleados dependiendo del desempeño de sus labores.

Ítem 7: Las remuneraciones económicas que la empresa ofrece, ayudan a mejorar el rendimiento de los empleados.

Ítem 8: La empresa incentiva a los empleados para que realicen un buen trabajo y alcancen las metas establecidas.

Ítem 9: Las condiciones físicas y ambientales en las cuales se desarrolla el trabajo satisfacen las expectativas de los trabajadores.

Ítem 10: Los empleados se sienten satisfechos con las condiciones laborales que la organización les brinda y nunca han pensado retirarse de esta.

Ítem 11: Se utilizan las amenazas y castigos cuando no se cumplen las metas y objetivos de la empresa.

Ítem 12: Los trabajadores se sienten identificados con la empresa.

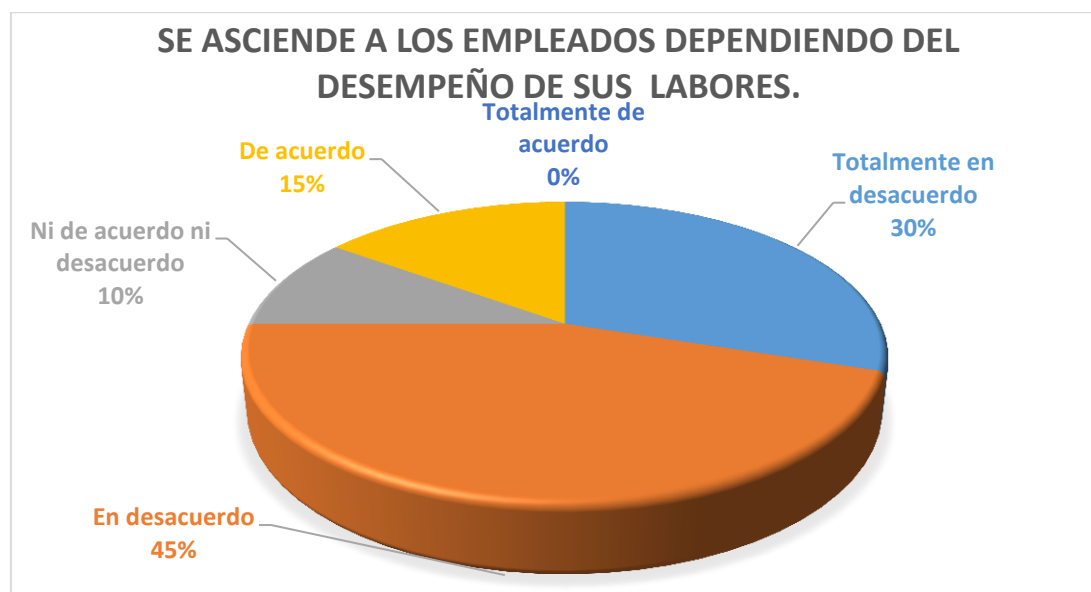


Gráfico 11. Afiración 6. Se asciende a los empleados dependiendo del desempeño de sus labores.

Fuente: Grupo Investigador

En consecuencia a la opinión de los encuestados con referencia a esta afirmación podemos anotar que el 75% se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, mostrando que los empleados se encuentran inconformes con la inexistencia de una política de ascensos o

promoción dentro de la organización, puesto que consideran que no se tiene en cuenta el desempeño realizado en las labores para promoverlos a otros cargos. Solo el 15 % está de acuerdo con la afirmación.



Grafico 12. Afirmación 7. Las remuneraciones económicas que la organización ofrece, ayudan a mejorar el rendimiento de los empleados.

Fuente: Grupo Investigador

Los encuestados manifiestan en un 70% estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que las remuneraciones económicas que ofrece la organización ayudan a mejorar su rendimiento, lo que quiere decir que los empleados de la fundación no se encuentran satisfechos con su asignación salarial y por ende no se sienten motivados a mejorar su rendimiento en el puesto, solo un 15% de la población encuestada se encuentra de acuerdo.



Gráfico 13. Afiración 8. La empresa incentiva a los empleados para que realicen un buen trabajo y alcancen las metas establecidas.

Fuente: Grupo Investigador

De acuerdo a los resultados obtenidos en este ítem, podemos concluir que el 55% de los encuestados muestran estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, exponiendo que no reciben ninguna clase de incentivos que los motive a mejorar su desempeño, mientras que un 40% dice estar de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Cabe anotar que el personal que dice estar de acuerdo a esta afirmación pertenece en su mayoría al área administrativa de la organización.



Grafico 14. Afirmación 9. Las condiciones físicas y ambientales en las cuales se desarrolla el trabajo satisfacen las expectativas de los trabajadores.

Fuente: Grupo Investigador

El 45% de los empleados manifiestan estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con las condiciones tanto físicas como ambientales en las cuales desarrollan sus actividades, puesto que consideran no son las adecuadas para un buen desempeño ya que su espacio físico es limitado, además por su ubicación geográfica las instalaciones son afectadas por las actividades de empresas industriales vecinas, influyendo en el ambiente con olores nauseabundos. Seguido de un 35% que expresa estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 20% de acuerdo.

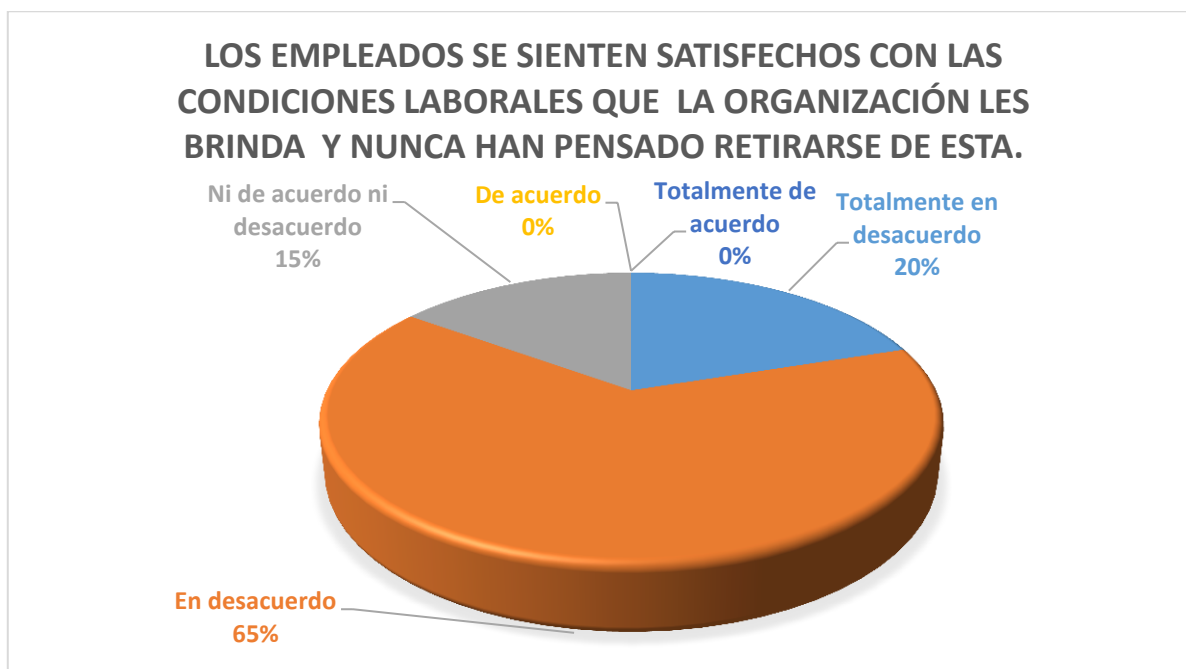


Grafico 15. Afirmación 10. Los empleados se sienten satisfechos con las condiciones laborales que la fundación les brinda y nunca han pensado retirarse de esta.

Fuente: Grupo Investigador

Según la respuesta de los encuestados el 85% dice no estar satisfechos con las condiciones laborales que le brinda la fundación, por este motivo en muchas ocasiones han pensado retirarse de la compañía, y constantemente se encuentran en la búsqueda de mejores oportunidades laborales, en las cuales poder desarrollarse profesionalmente. Se puede explicar esta insatisfacción si analizamos en los resultados demográficos que la mayor parte de los empleados son profesionales y en su mayoría menores de 30 años.

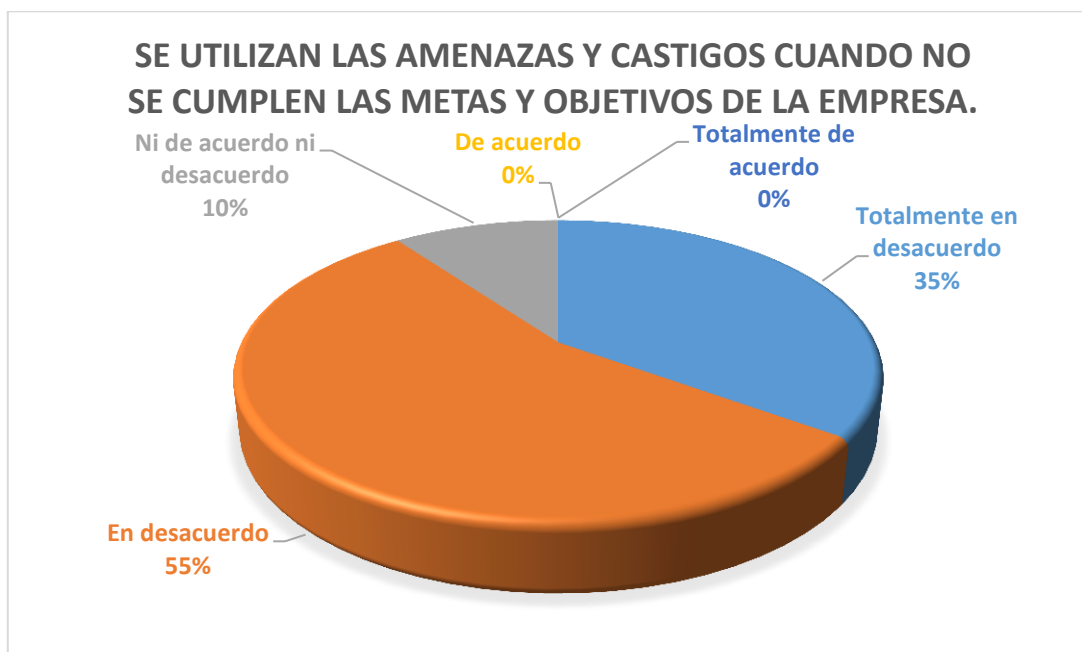


Grafico 16. Afirmación 11. Se utilizan las amenazas y castigos cuando no se cumplen las metas y objetivos de la empresa.

Fuente: Grupo Investigador

Respecto a los resultados de este ítem, el 55% de los trabajadores se encuentran en desacuerdo con esta afirmación, seguido de un 35% que afirman estar totalmente en desacuerdo puesto que consideran que los jefes son en gran medida considerados y no utilizan esta clase de métodos para presionar el alcance de metas y objetivos.

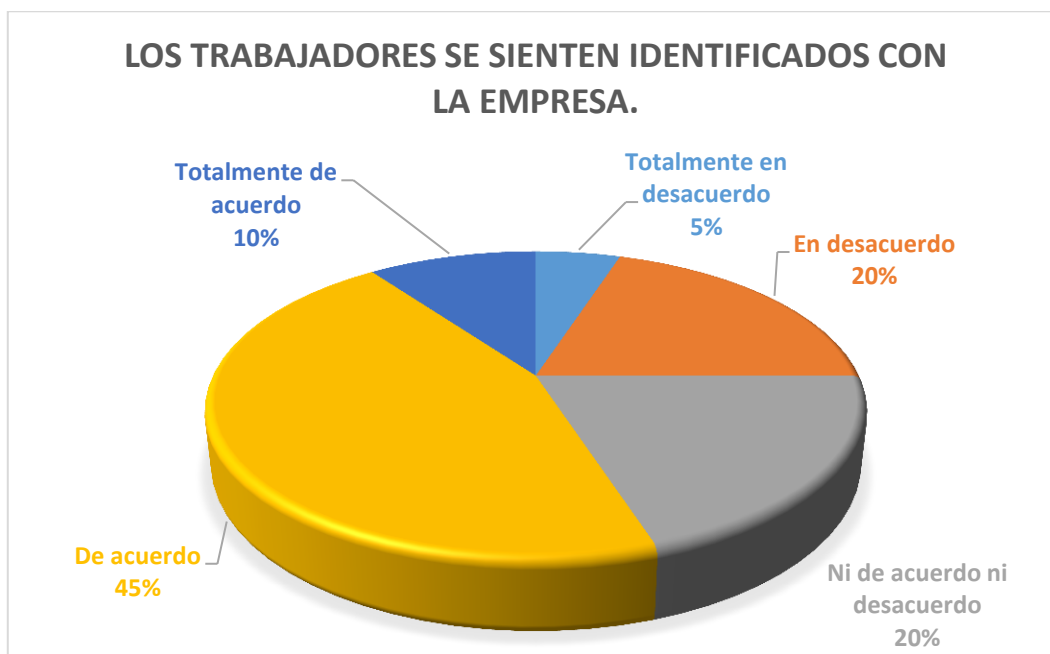


Gráfico 17. Afirmación 12. Los trabajadores se sienten identificados con la empresa.

Fuente: Grupo Investigador

En consecuencia a la opinión de los trabajadores, el 45% de ellos consideran estar de acuerdo y sentirse identificados con la organización y un 10% se siente totalmente de acuerdo con esta afirmación, correspondiendo esto a un 55% del total de los trabajadores; mientras que el otro 45%, divide su opinión en un 20% que expresa sentirse en desacuerdo, otro 20% que esta imparcial pues no se siente ni de acuerdo ni en desacuerdo y un último 5% que dice estar totalmente en desacuerdo.

8.3.2.1. Resultado Global de la Variable Motivación

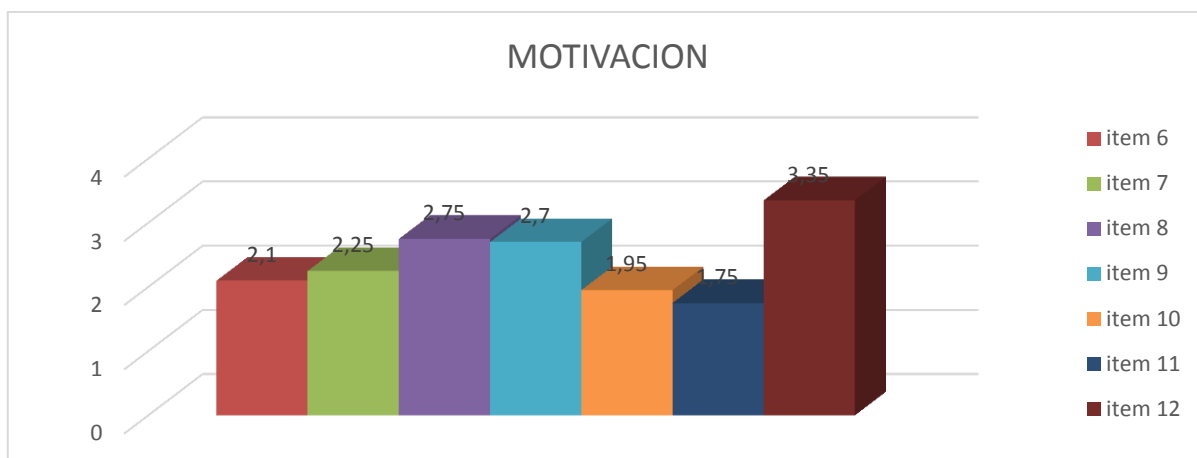


Grafico 18. Resultado global de la variable motivación.

Fuente: Grupo Investigador

Tabla 4. Resultado global de los ítems evaluados en la variable motivación.

| | | |
|---------|--|------|
| ítem 6 | Se asciende a los empleados dependiendo del desempeño de sus labores. | 2,1 |
| ítem 7 | Las remuneraciones económicas que la empresa ofrece, ayudan a mejorar el rendimiento de los empleados. | 2,25 |
| ítem 8 | La empresa incentiva a los empleados para que realicen un buen trabajo y alcancen las metas establecidas. | 2,75 |
| ítem 9 | Las condiciones físicas y ambientales en las cuales se desarrolla el trabajo satisfacen las expectativas de los trabajadores. | 2,7 |
| ítem 10 | Los empleados se sienten satisfechos con las condiciones laborales que la organización les brinda y nunca han pensado retirarse de esta. | 1,95 |
| ítem 11 | Se utilizan las amenazas y castigos cuando no se cumplen las metas y objetivos de la empresa. | 1,75 |
| ítem 12 | Los trabajadores se sienten identificados con la empresa. | 3,35 |

| | |
|-----------|-------|
| sumatoria | 16,85 |
| promedio | 2,40 |

Fuente: Grupo Investigador

De acuerdo a los resultados de la variable motivación, para los empleados de la fundación industrial la organización no tiene en cuenta el desempeño de sus labores para realizar ascensos dentro de la empresa, además las remuneraciones económicas, no ayudan a mejorar el rendimiento de los empleados en el desarrollo de sus actividades, la falta de incentivos y de mejoras de las condiciones laborales, hacen crecer la insatisfacción de los empleados. A pesar de estas condiciones de insatisfacción los empleados se sienten identificados con la labor que desarrolla la empresa.

La variable motivación se puede establecer en una escala de calificación 2, la cual es en desacuerdo.

8.3.3. Resultados de la Variable Comunicación. La comunicación entre los miembros de la organización debe ser importante y en un alto nivel tanto de manera formal como informal, puesto que genera una respuesta clara y oportuna en la ejecución de las actividades. Es el grado en el cual el dirigente incentiva la comunicación dentro del área, así como también la dirección o el sentido que dicha comunicación presenta. (Sanchez, Los Estilos de Dirección y Liderazgo en el área de Gestión Humana: caracterización en dos organizaciones a través de un modelo propuesto).

Los ítems utilizados para la recolección de la información de esta variable son:

Ítem 14: La comunicación entre todos los miembros de la empresa es libre y espontánea.

Ítem 15: Los superiores comunican a los sub alternos suficiente información para desarrollar su trabajo.

Ítem 16: La información que se envía de los niveles inferiores hacia la dirección es tomada en cuenta.

Ítem 31: La comunicación que se dirige de la dirección, hacia los empleados es clara, oportuna y facilita el trabajo.



Gráfico 19. Afirmación 14. La comunicación entre todos los miembros de la empresa es libre y espontánea.

Fuente: Grupo Investigador

El 55% de los funcionarios encuestados consideran estar de acuerdo con que la comunicación entre todos y cada uno de los miembros de la fundación es absolutamente libre y espontánea, considerando que la relación jefe – subordinado también es cordial y amable.

Mientras que un 30% dice estar en desacuerdo con esta afirmación debido a inconvenientes que han generado enfrentamientos entre los empleados lo que hace que algunos se aíslen de los demás.



Gráfico 20. Afiración 15. Los superiores comunican a los subalternos suficiente información para desarrollar su trabajo.

Fuente: Grupo Investigador

El 70% de los empleados de la fundación dicen estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con que sus superiores les suministran la información adecuada y suficiente para el desarrollo de sus actividades dentro de la organización. Solo un 30% dice estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

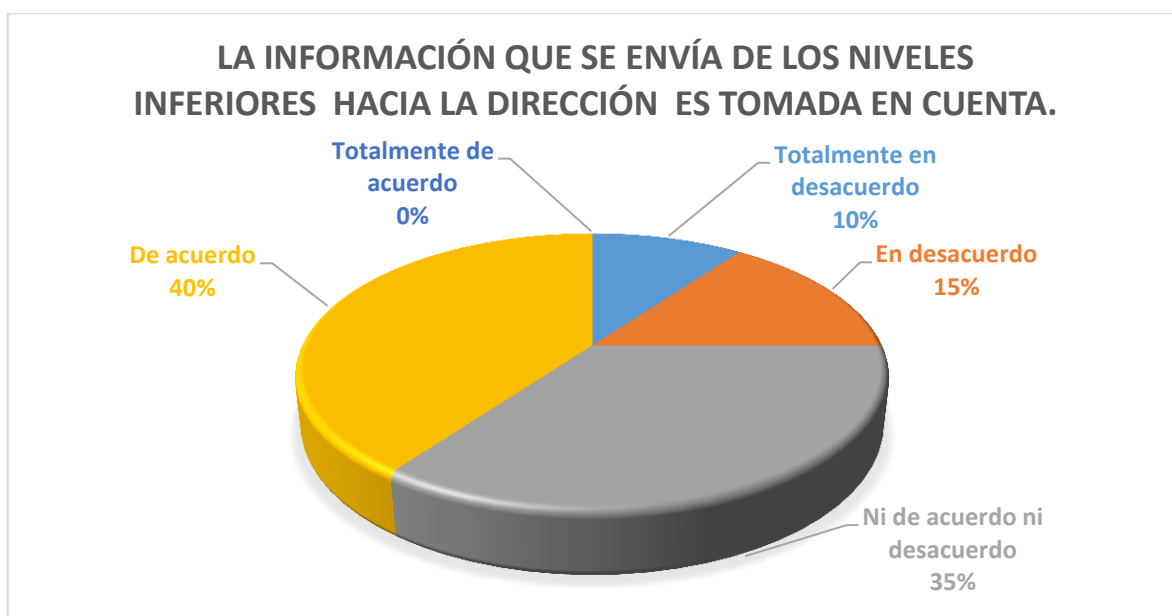


Gráfico 21. Afiración 16. La información que se envía de los niveles inferiores hacia la dirección es tomada en cuenta.

Fuente: Grupo Investigador

El 40% de los encuestados afirman estar de acuerdo con que la información enviada de los niveles inferiores hacia la dirección es tomada en cuenta, mientras que un 35% se encuentra neutral, no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Debido a que existe buena relación entre jefe y subordinado en muchas ocasiones los empleados opinan con respecto a un tema y el jefe escucha y toma la decisión.



Grafico 22. Afirmación 31. La comunicación que se dirige de la dirección hacia los empleados, es clara, oportuna y facilita el trabajo.

Fuente: Grupo Investigador

Con respecto al ítem 31, el 60% de los empleados opinan que están de acuerdo con que la comunicación que se dirige de la dirección es clara, oportuna y facilita el trabajo, más un 5% que opinan que están totalmente de acuerdo con esta afirmación, los empleados que están en desacuerdo y los que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo son del 15% respectivamente y solo un 5% está totalmente en desacuerdo.

Se evidencia una clara satisfacción por la comunicación que existe entre jefe y empleado.

8.3.3.1. Resultado Global de la Variable Comunicación

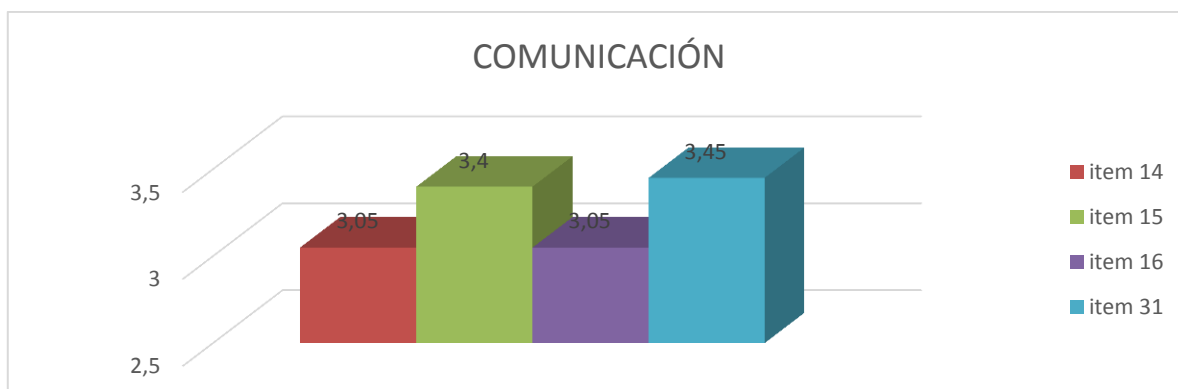


Gráfico 23. Resultado global de la variable comunicación

Fuente: Grupo Investigador

Tabla 5. Resultado global de los ítems evaluados en la variable comunicación

| | | |
|---------|--|-------|
| | La comunicación entre todos los miembros de la empresa es libre y | |
| ítem 14 | espontánea. | 3,05 |
| | Los superiores comunican a los subalternos suficiente información para | |
| ítem 15 | desarrollar su trabajo. | 3,4 |
| | La información que se envía de los niveles inferiores hacia la dirección | |
| ítem 16 | es tomada en cuenta. | 3,05 |
| | La comunicación que se dirige de la dirección, hacia los empleados es | |
| ítem 31 | clara, oportuna y facilita el trabajo. | 3,45 |
| | sumatoria | 12,95 |
| | promedio | 3,23 |

Fuente: Grupo Investigador

Los resultados de la variable comunicación, muestra que en la organización la comunicación de los miembros es libre y espontánea, y los superiores comunican a los subalternos la información suficiente para desarrollar su trabajo, esta información es clara, oportuna y facilita el trabajo.

Según los resultados obtenidos la variable comunicación, se encuentra en la escala 3, interpretación ni de acuerdo ni en desacuerdo.

8.3.4. Resultados de la Variable Influencia. La variable influencia corresponde al grado de interacción, cooperación y colaboración que existe entre los miembros de distintos niveles y de un mismo nivel dentro de la organización y que conllevan al logro de los objetivos. Es la acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más agentes, personas o departamentos, que se complementan entre ellos para lograr objetivos y/o metas preasignadas. (Ramos)

Los siguientes son los ítems utilizados para la recolección de la información de la variable influencia son:

Ítem 17: Los empleados influyen en los objetivos, métodos y actividades para mejora de sus departamentos.

Ítem 18: Los empleados se unen y forman lazos de amistad haciendo que exista un ambiente de cordialidad.

Ítem 19: La interacción entre los miembros de la empresa es escasa, y dificulta la acción para alcanzar objetivos y metas comunes.

Ítem 20: Para lograr los objetivos y metas de la empresa todos los empleados cooperan entre sí.

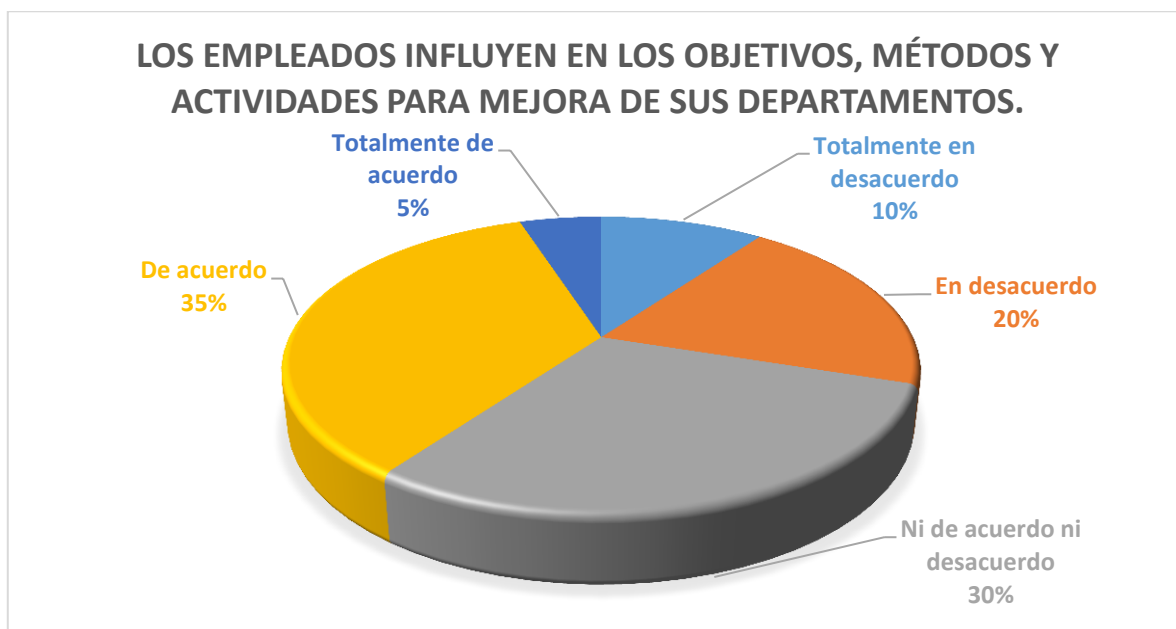


Gráfico 24. Afiración 17. Los empleados influyen en los objetivos, métodos y actividades para mejora de sus departamentos.

Fuente: Grupo Investigador

El 40% de los trabajadores están de acuerdo y totalmente de acuerdo con que los empleados influyen en los objetivos, métodos y actividades para mejorar los departamentos donde labora cada uno, puesto que son parte esencial de la organización y todos tienen un fin en común. Sin embargo encontramos que un 60% de las opiniones están divididas así: un 30% opina que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, otro 20% está en desacuerdo y un 10% está totalmente en desacuerdo.

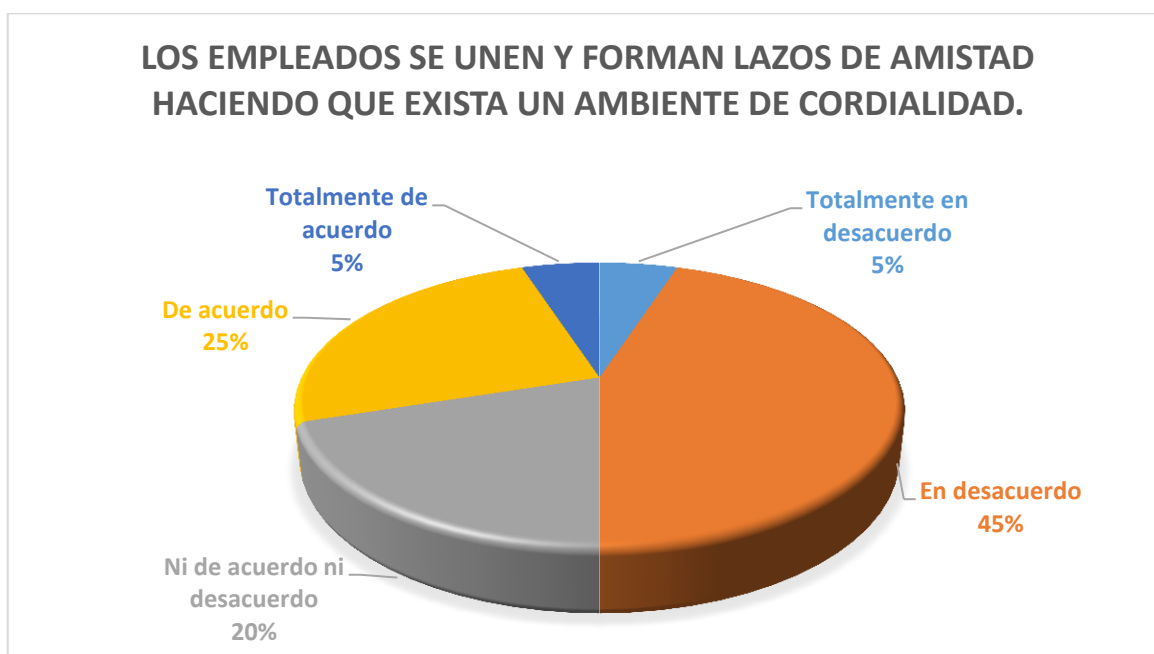


Gráfico 25. Afiración 18. Los empleados se unen y forman lazos de amistad haciendo que exista un ambiente de cordialidad.

Fuente: Grupo Investigador

Teniendo en cuenta los resultados podemos determinar que los trabajadores manifiestan en un 50% que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo que en la fundación no existen lazos de amistad, solo existe una estricta relación laboral entre compañeros, por ende el ambiente interno es un poco tenso y hostil, existiendo un contraste con la opinión de un 30% que dice estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que hay unidad y fuertes lazos de amistad que conllevan a tener un ambiente de cordialidad.



Gráfico 26. Afiración 19. La interacción entre los miembros de la empresa es escasa y dificulta la acción para alcanzar objetivos y metas comunes.

Fuente: Grupo Investigador

El 60% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo con que la interacción entre los miembros de la empresa es escasa, y dificulta la acción para alcanzar objetivos y metas comunes, esto debido a que cada área de la organización realiza sus tareas de forma independiente sin interacción con las otras. Un 25% se encuentra imparcial y opinan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

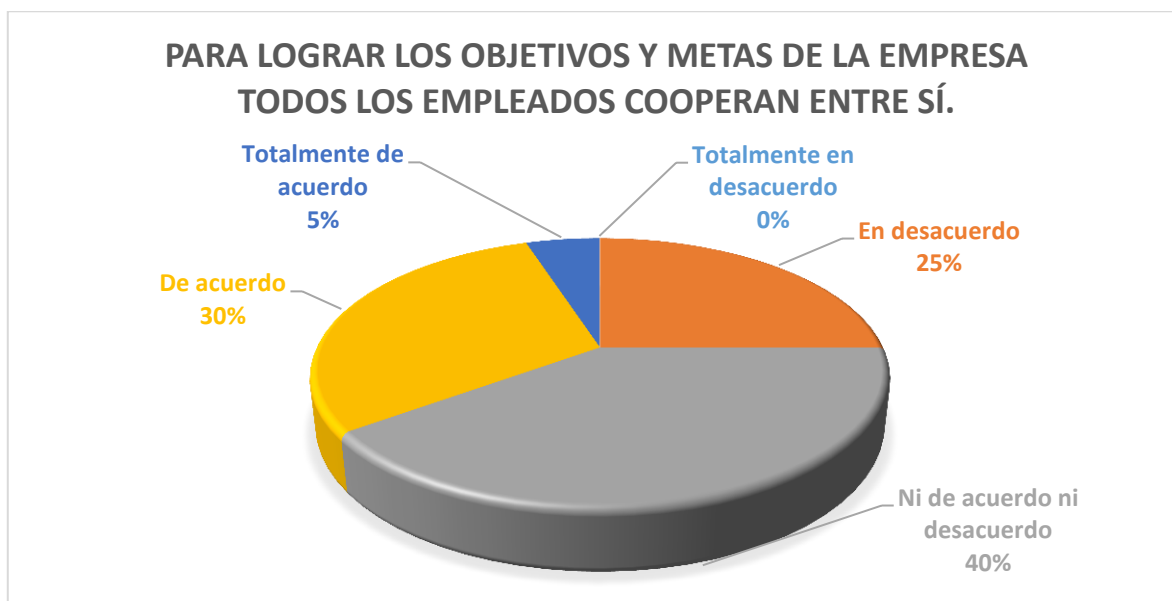


Gráfico 27. Afiración 20. Para lograr los objetivos y metas de la empresa todos los empleados cooperan entre sí.

Fuente: Grupo Investigador

Siendo consecuentes con la respuesta anterior, el 40% de los empleados responden a este ítem con que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con que existe cooperación solidaria para el logro de los objetivos y metas de la empresa, puesto que cada quien se limita a hacer solo sus actividades y tareas, un 30% manifiesta estar de acuerdo con que existe cooperación, mientras que un 25% dice estar en desacuerdo, es evidente que en esta organización no hay contribución ni reciprocidad.

8.3.4.1. Resultado Global de la Variable Influencia

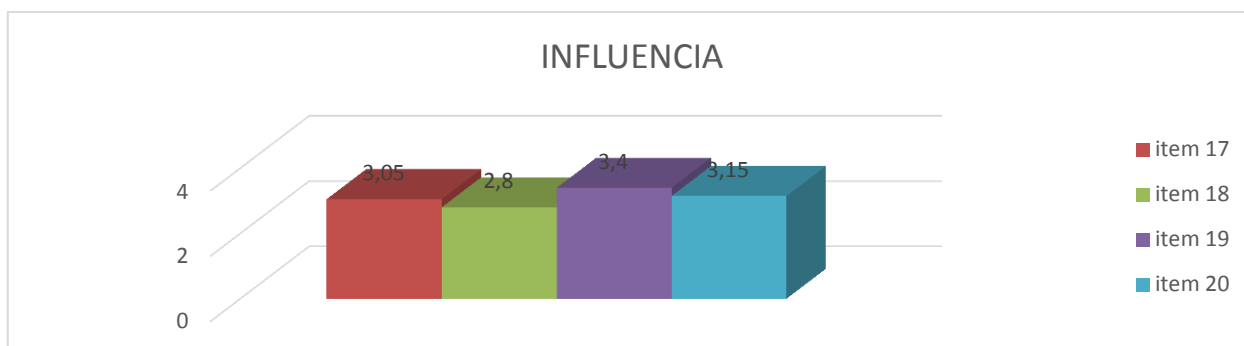


Gráfico 28. Resultado global de la variable influencia

Fuente: Grupo Investigador

Tabla 6. Resultado global de los ítems evaluados en la variable influencia.

| | | |
|---------|---|------|
| | Los empleados influyen en los objetivos, métodos y actividades | |
| ítem 17 | para mejora de sus departamentos. | 3,05 |
| | Los empleados se unen y forman lazos de amistad haciendo que | |
| ítem 18 | exista un ambiente de cordialidad. | 2,8 |
| | La interacción entre los miembros de la empresa es escasa, y | |
| ítem 19 | dificulta la acción para alcanzar objetivos y metas comunes. | 3,4 |
| | Para lograr los objetivos y metas de la empresa todos los empleados | |
| ítem 20 | cooperan entre sí. | 3,15 |
| | sumatoria | 12,4 |
| | promedio | 3,1 |

Fuente: Grupo Investigador

Los resultados de la variable influencia muestran que los empleados de la fundación industrial no se unen para formar lazos de amistad que contribuya a un ambiente de cordialidad, la relación es escasa y dificulta la acción para alcanzar los objetivos y metas comunes, los empleados se encuentran indecisos en su influencia para plantear objetivos y métodos que promueva la mejora de sus departamentos.

Según los resultados obtenidos la variable influencia se encuentra en la escala de calificación 3, interpretada como ni de acuerdo ni en desacuerdo.

8.3.5. Resultados de la Variable Toma de Decisiones. La variable toma de decisiones corresponde a la distribución de poderes, la forma de resolver los problemas y el trabajo en equipo. La forma en la cual éste proceso es llevado a cabo en términos de participación e involucramiento de las ideas y opiniones expuestas por sus colaboradores. (Sanchez I. ..)

Los ítems utilizados para la recolección de la información de esta variable son:

Ítem 5: En la empresa se toman en cuenta las ideas de los empleados.

Ítem 21: La solución de los problemas se realiza consultando a todos los empleados de la empresa.

Ítem 22: Los conocimientos de todos los empleados de la organización son tomados en cuenta para la toma de decisiones.

Ítem 23: La toma de decisiones y la solución de problemas se realiza en equipo.

Ítem 24: El nivel jerárquico influye en la toma de decisiones y la solución de problemas.

Ítem 25: El conocimiento de quienes están más cerca de los problemas, es tomado en cuenta para su solución.

Ítem 26: La toma de decisiones y la solución de problemas, son prácticas únicas y exclusivas de la dirección.

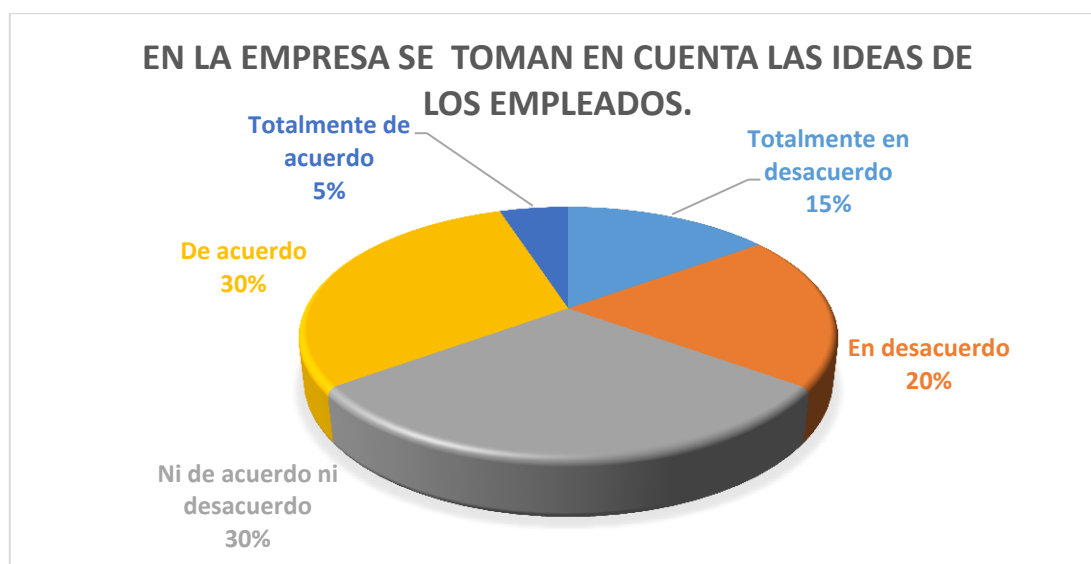


Gráfico 29. Afiración 21. En la empresa se toman en cuenta las ideas de los empleados.
Fuente: Grupo Investigador

Según los resultados de la afirmación: “En la empresa se toma en cuenta las ideas de los empleados”, un 35% de estos manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, otro 30% se muestra indeciso, correspondiendo esto a la opinión de un 65% de la población, seguido de un 20% que dice estar en desacuerdo. Lo que quiere decir que los empleados de la fundación consideran que sus ideas son escuchadas pero no en todas las ocasiones son tenidas en cuenta al momento de tomar una decisión dentro de la organización.

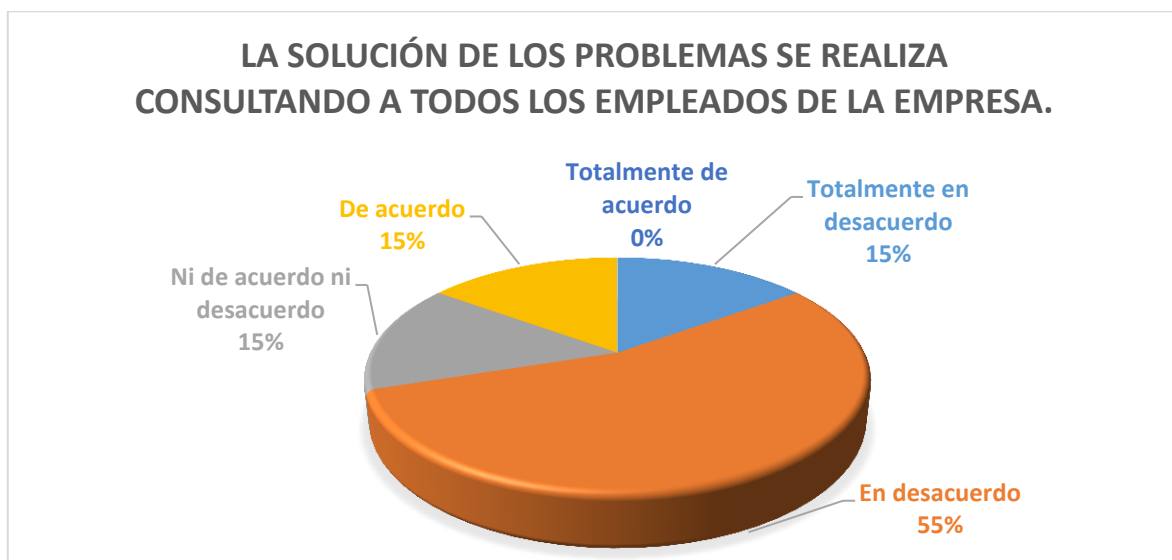


Gráfico 30. Afiración 21. La solución de los problemas se realiza consultando a todos los empleados de la empresa.

Fuente: Grupo Investigador

El 70% de los empleados dicen estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, puesto que no a todos los empleados se les consulta su opinión para resolver alguna situación o problema que se genere dentro de la organización,. Solo un 15% está de acuerdo con que si se le consulta y se tiene en cuenta su opinión para la resolución de algún problema. Y otro 15% se encuentra indeciso.

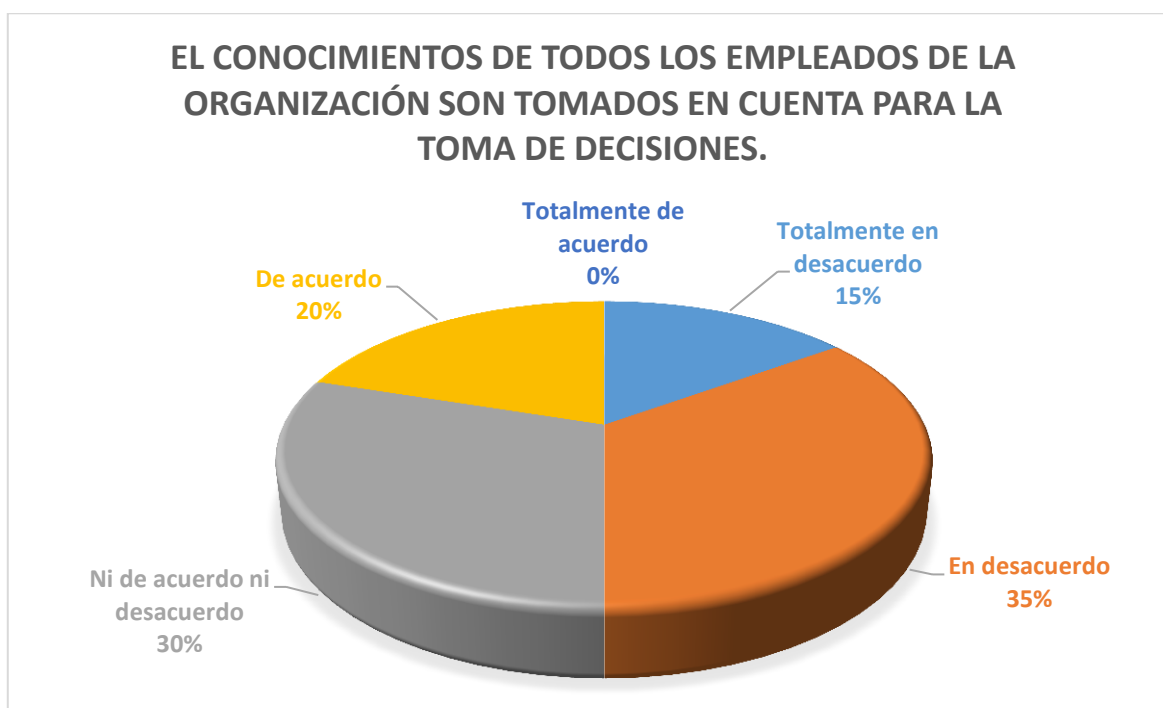


Gráfico 31. Afirmación 22. El conocimiento de todos los empleados de la organización es tomado en cuenta para la toma de decisiones.

Fuente: Grupo Investigador

El 50% de los encuestados afirman están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con que en la organización es tomado en cuenta el conocimiento de los empleados para la toma de decisiones, un 30% que dice no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguido de un 20% que expresa que su conocimiento y punto de vista si es tomado en cuenta al momento de tomar una decisión.

Para la toma de decisiones la dirección, se apoya en el área administrativa y coordinadores de áreas.

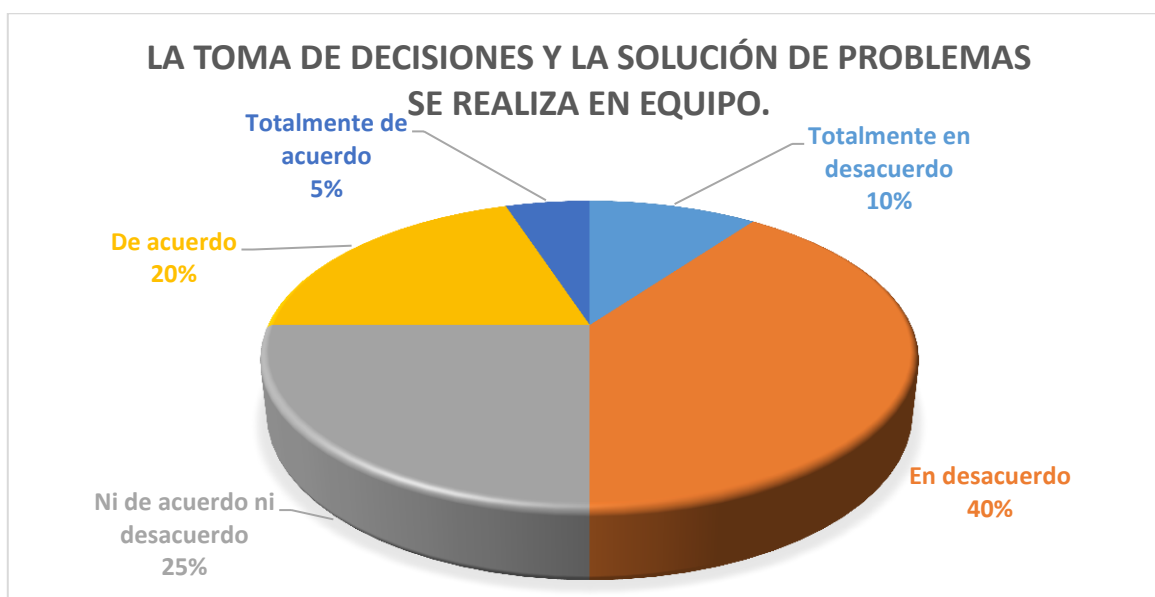


Grafico 32. Afirmación 23. La toma de decisiones y la solución de problemas se realiza en equipo.

Fuente: Grupo Investigador

De estos resultados se puede concluir que el 50% de los trabajadores certifican que no están de acuerdo y totalmente en desacuerdo con que la toma de decisiones y la solución de problemas dentro de la organización se hace de manera solidaria, seguido de un 25% que opina de manera neutral, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, y solo un 20% expresa que si está de acuerdo con esta afirmación, sumándole además un 5% que está totalmente de acuerdo. Cabe anotar que este 25% que está a favor de la afirmación hace parte del personal administrativo de la organización y que por ende toma más a menudo decisiones y resuelve problemas.

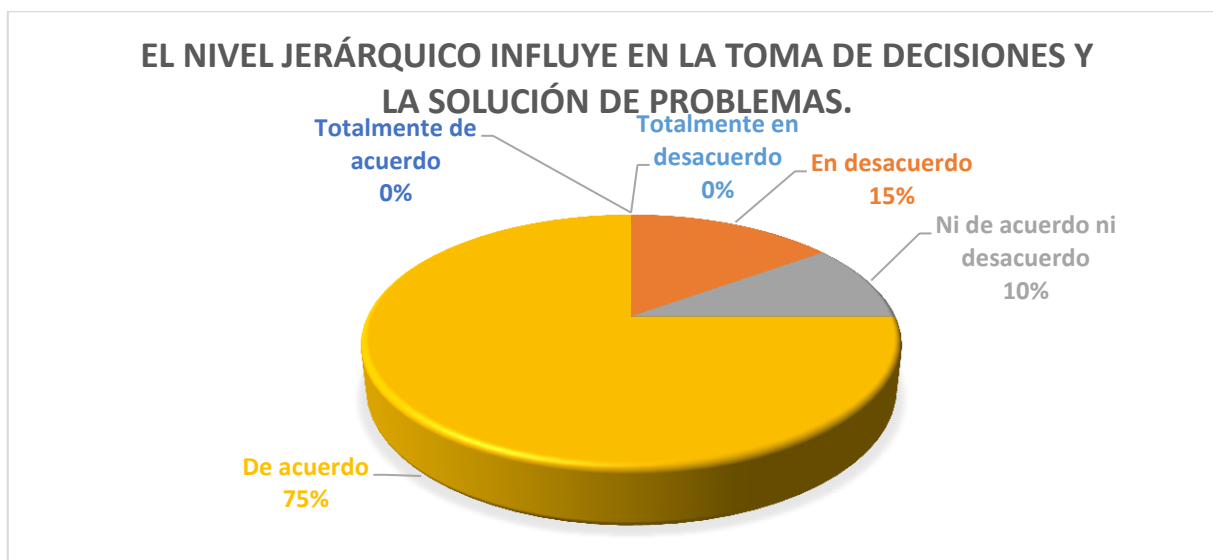


Grafico 33. Afirmación 24. El nivel jerárquico influye en la toma de decisiones y la solución de problemas.

Fuente: Grupo Investigador

De acuerdo a los resultados de este ítem, el 75% de los encuestados expresan estar de acuerdo con que el nivel jerárquico influye en la toma de decisiones y la solución de problemas dentro de la organización, debido que la dirección de la empresa se apoya en los coordinadores de áreas para tomar decisiones y resolver los problemas que se presentan dentro de la empresa. Un 15% se encuentra en desacuerdo con la afirmación y otro 10% se encuentra indeciso opinando que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

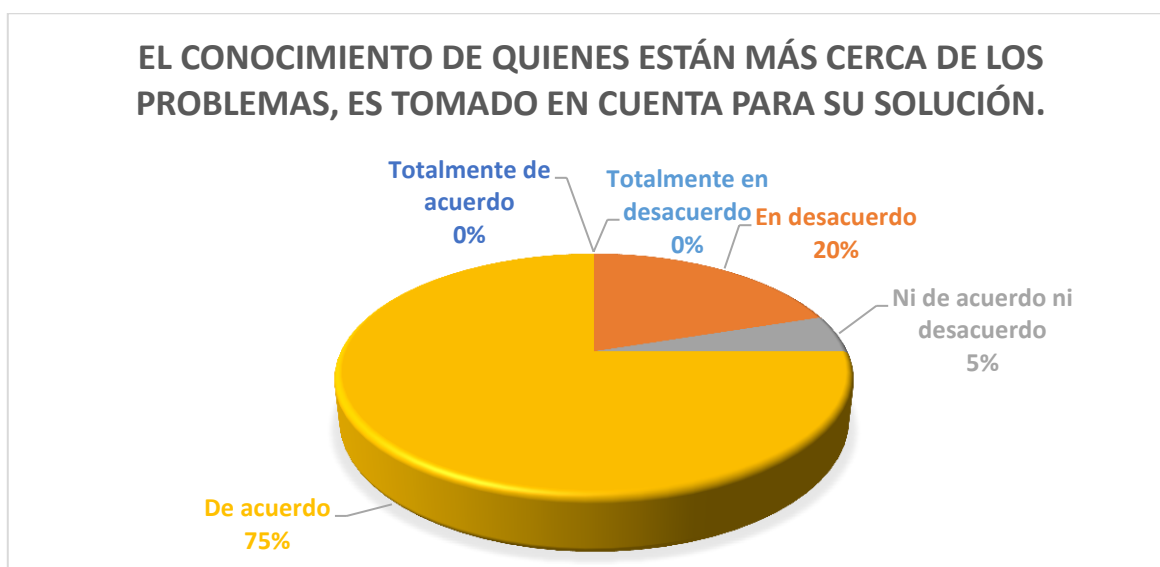


Gráfico 34. Afiración 25. El conocimiento de quienes están más cerca de los problemas, es tomado en cuenta para su solución.

Fuente: Grupo Investigador

El 75% de los trabajadores afirman que están de acuerdo con que el conocimiento de quienes están más cerca al problema es tomado en cuenta para su solución, puesto que conocen más afondo la raíz del problema, la causa de la dificultad o situación y el debido procedimiento para solucionarlo, seguido de un 20% que expresa que está en desacuerdo ya que opinan que personas ajenas al problema pueden ayudar a resolverlo y un 5% que se mantiene neutral y que dice que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

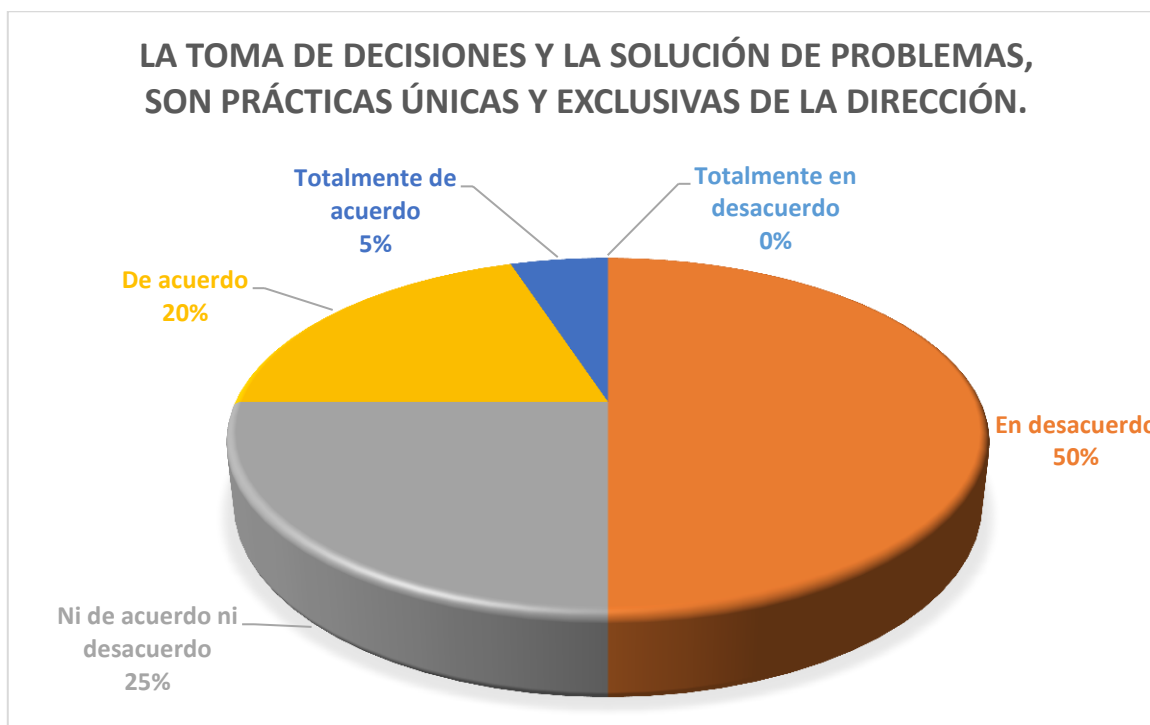


Gráfico 35. Afiración 26. La toma de decisiones y la solución de los problemas, son prácticas únicas y exclusivas de la dirección.

Fuente: Grupo Investigador

En respuesta a este ítem, el 50% de los encuestados afirman que están en desacuerdo con que la toma de decisiones y la solución de los problemas, son prácticas únicas y exclusivas de la dirección, establecen que los miembros de la organización deben participar en la toma de decisiones, seguido de un 25% que están imparciales ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 20% que está totalmente de acuerdo con que es una práctica única de los directivos, confirmado por un 5% que también está totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Cabe anotar que este 25% que está a favor de esta afirmación hace parte del área administrativa de la fundación y por ende afirman que son los únicos con libertad para tomar decisiones y resolver problemas dentro de ella.

8.3.5.1. Resultado Global de la Variable Toma de Decisiones

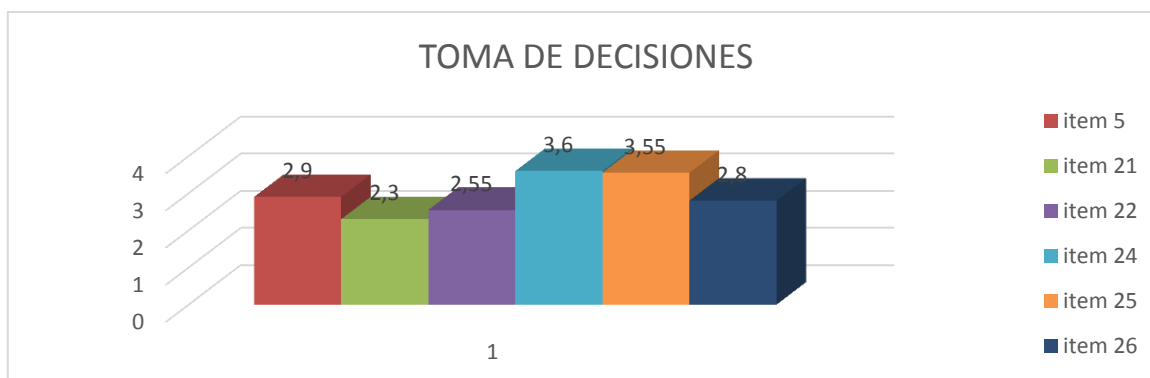


Gráfico 36. Resultado global de la variable toma de decisiones

Fuente: Grupo Investigador

Tabla 7. Resultado global de los ítems evaluados en la variable toma de decisiones

| | | |
|---------|---|------|
| ítem 5 | En la empresa se toman en cuenta las ideas de los empleados. | 2,9 |
| ítem 21 | La solución de los problemas se realiza consultando a todos los empleados de la empresa. | 2,3 |
| ítem 22 | Los conocimientos de todos los empleados de la organización son tomados en cuenta para la toma de decisiones. | 2,55 |
| ítem 23 | La toma de decisiones y la solución de problemas se realiza en equipo. | 2,7 |
| ítem 24 | El nivel jerárquico influye en la toma de decisiones y la solución de problemas. | 3,6 |
| ítem 25 | El conocimiento de quienes están más cerca de los problemas, es tomado en cuenta para su solución. | 3,55 |
| ítem 26 | La toma de decisiones y la solución de problemas, son | 2,8 |

| | | |
|----|--|-------------|
| 26 | prácticas únicas y exclusivas de la dirección. | |
| | sumatoria | 20,4 |
| | promedio | 2,914285714 |

Fuente: Grupo Investigador

Los resultados de la variable toma de decisiones determina que en la fundación indufrial en muchas ocasiones no se toman en cuenta las ideas de los empleados, y que la solución de los problemas no se realiza consultando a todos los empleados sino que se consulta a empleados de los niveles altos, y los que están más cerca del problema. De esta manera se determina que la toma de decisiones no es exclusivamente práctica de la dirección y se permite en cierto grado la participación de otros integrantes.

Según los resultados obtenidos la variable toma de decisiones, se ubica en la escala de calificación 3, interpretación ni de acuerdo ni en desacuerdo.

8.3.6. Resultados de la Variable Planificación. La variable planificación es la percepción que los empleados tienen de las directrices de lo superiores para con la organización. El establecimiento de metas para una organización son los fines hacia los cuales se quiere encaminar y lograr alcanzar, con resultados específicos dentro de un periodo. (Ramos D.)

Los ítems utilizados para la recolección de la información de la variable planificación son:

Ítem 27: Los objetivos y metas planeadas, son ampliamente aceptados por los empleados de la empresa.

Ítem 28: Los objetivos y las metas se establecen en la dirección, y se comunican hacia abajo en forma de órdenes que deben ser acatadas.

Ítem 29: Los trabajadores participan en la planificación de los objetivos y metas laborales.

Ítem 30: Se le permite a usted participar y aporta su experiencia para establecer estrategias que le permitan a la organización ser más productiva.

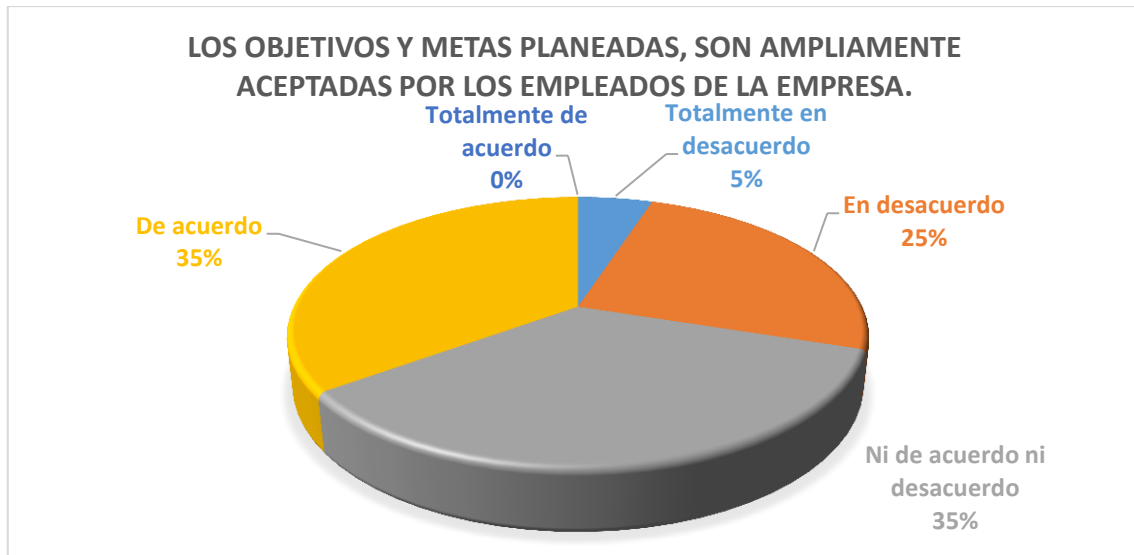


Gráfico 37. Afiración 27. Los objetivos y metas planeadas son ampliamente aceptados por los empleados de la empresa.

Fuente: Grupo Investigador

De acuerdo a las respuestas de los encuestados podemos observar que los trabajadores dividen su opinión así: un 35% está de acuerdo con que los objetivos y metas planeadas son aceptados ampliamente por ellos, mientras que otro 35% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguido de un 25% que expresa estar en desacuerdo y un 5% totalmente en desacuerdo, demostrando así que los empleados no aceptan que los objetivos y metas en la organización sean planeados con anticipación.

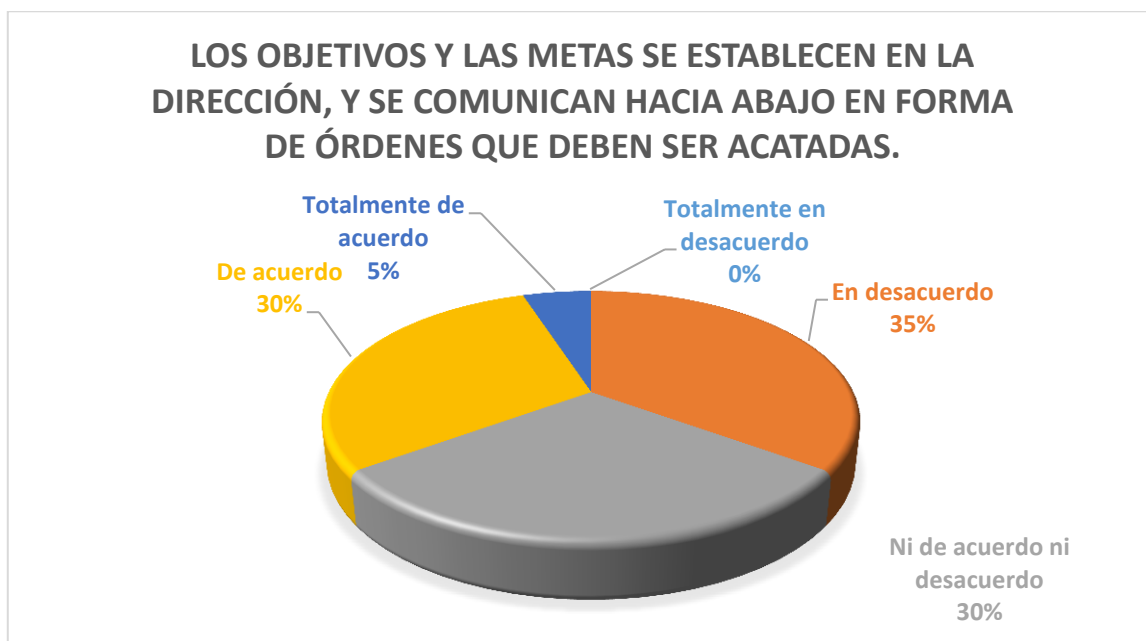


Grafico 38. Afirmación 28. Los objetivos y las metas se establecen en la dirección y se comunican hacia abajo en forma de órdenes que deben ser acatadas.

Fuente: Grupo Investigador

Los encuestados están en desacuerdo en un 35% con que los objetivos y las metas se establecen en la dirección y que se comunican en forma de órdenes que deben ser acatadas, mientras que un 30% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, otro 35% está de acuerdo y totalmente de acuerdo con esta afirmación, Se evidencia que para algunos empleados los objetivos y metas planeadas son impuestas debido a que sus opiniones no son tomadas en cuenta para la definición de estos, y para otros que si participan en la definición de estas metas y objetivos están en desacuerdo con la afirmación.

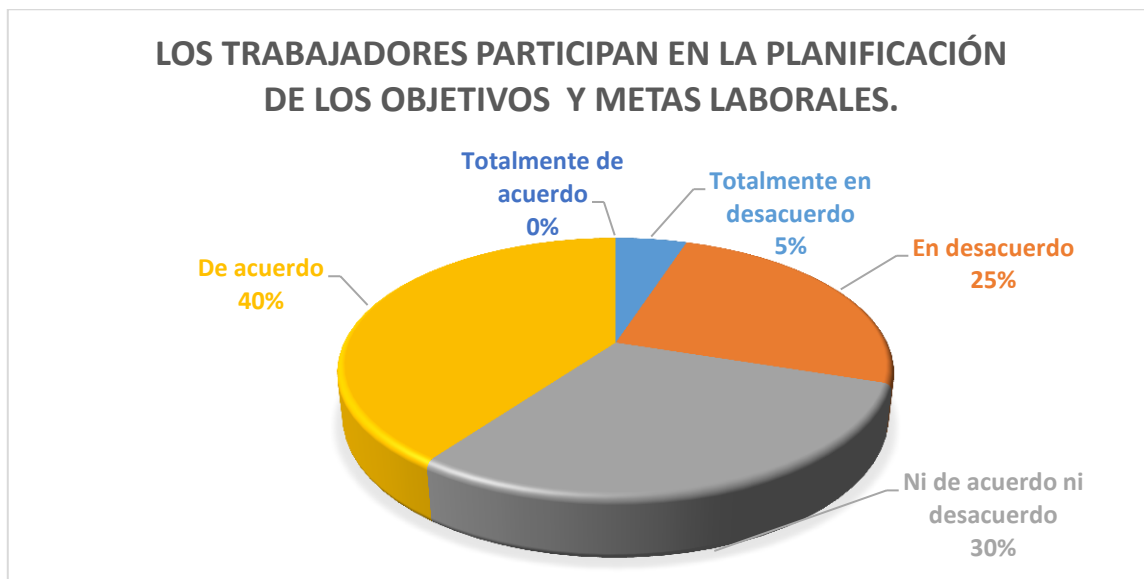


Gráfico 39. Afirmación 29. Los trabajadores participan en la planificación de los objetivos y metas laborales.

Fuente: Grupo Investigador

El 40% de los empleados están de acuerdo con que participan en la planificación de los objetivos y metas laborales, puesto que expresan que son parte esencial para su ejecución y consecución, un 30% se mantiene imparcial en su opinión pues no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 25% de los empleados manifiesta estar en desacuerdo, sumándole un 5% que está totalmente en desacuerdo.

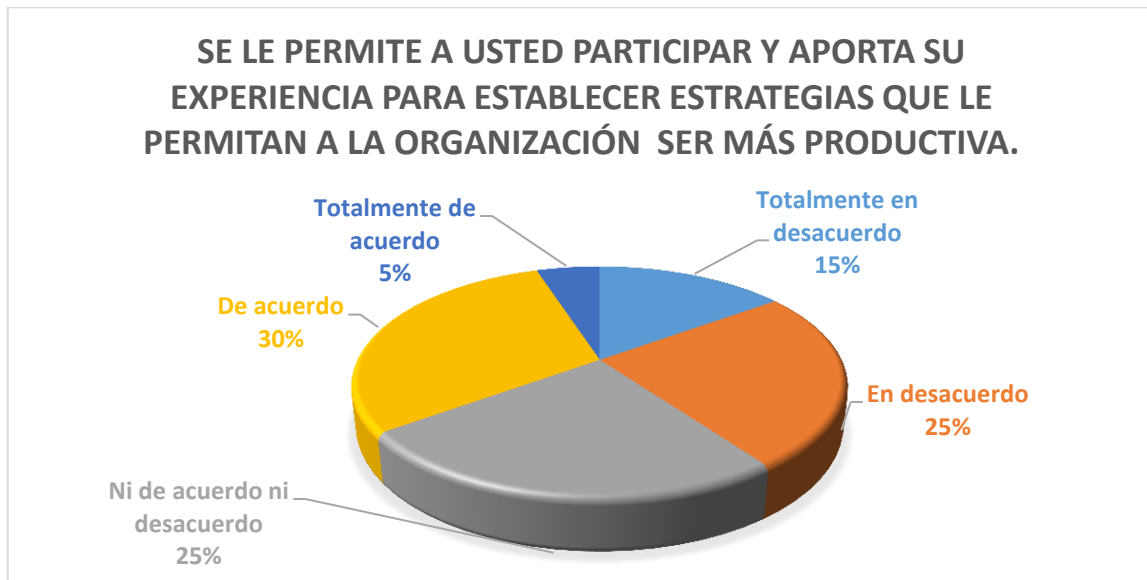


Gráfico 40. Afirmación 30. Se le permite a usted participar y aportar su experiencia para establecer estrategias que le permitan a la organización ser más productiva.

Fuente: Grupo Investigador

El 30% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo con que se acepta su participación a través de su experiencia en la planificación de estrategias que permiten a la organización ser más productiva, seguido de un 5% que está totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Un 25% está en desacuerdo, al igual que otro 25% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, y finalmente un 15% que está totalmente en desacuerdo en que se permite su participación para establecer estrategias.

8.3.6.1 Resultado Global de la Variable Planificación

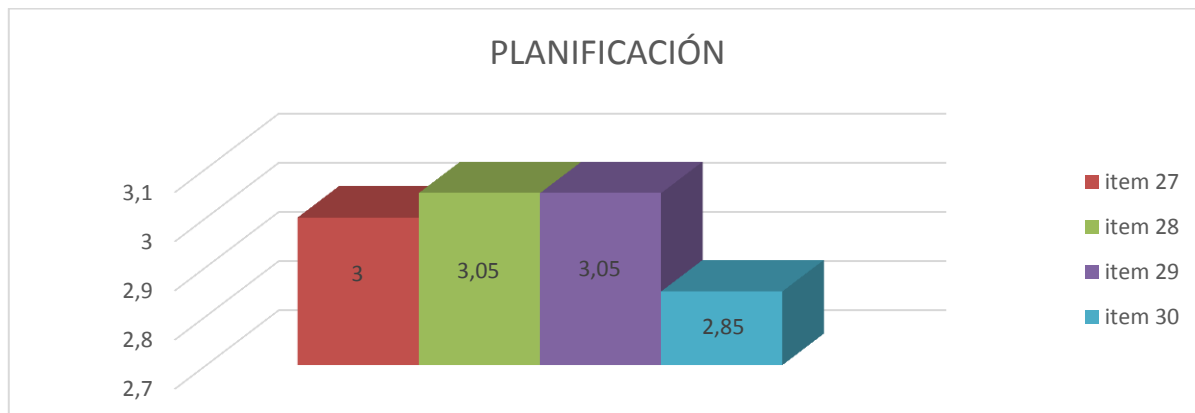


Gráfico 41. Resultado global de la variable planificación.

Fuente: Grupo Investigador

Tabla 8. Resultado global de los ítems evaluados en la variable planificación.

| | | |
|---------|--|--------|
| ítem 27 | Los objetivos y metas planeadas, son ampliamente aceptadas por los empleados de la empresa. | 3 |
| ítem 28 | Los objetivos y las metas se establecen en la dirección, y se comunican hacia abajo en forma de órdenes que deben ser acatadas. | 3,05 |
| ítem 29 | Los trabajadores participan en la planificación de los objetivos y metas laborales. | 3,05 |
| ítem 30 | Se le permite a usted participar y aporta su experiencia para establecer estrategias que le permitan a la organización ser más productiva. | 2,85 |
| | sumatoria | 11,95 |
| | promedio | 2,9875 |

Fuente: Grupo Investigador

Los resultados de la variable planificación permiten determinar, que los objetivos y metas planeadas son aceptados por los empleados dependiendo del nivel jerárquico en que se encuentre, y de la participación que se les da a los empleados en la planificación de estos. Para los empleados de los niveles operativos es difícil aportar su experiencia para establecer estrategias que ayuden al aumento de la productividad de la organización pues no se permite su participación.

Según los resultados obtenidos la variable planificación se ubica en la escala de calificación 3, ni de acuerdo ni en desacuerdo.

8.3.7. Resultados de la Variable Control. La variable control es la práctica organizacional para que se cumplan funciones propias del trabajo y dar seguimiento permanente y riguroso a las actividades.

La comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa. (Sanchez I.).

Los ítems utilizados para la recolección de la información de la variable control son:

Ítem 13: Los jefes de departamento realizan un seguimiento permanente y riguroso de las actividades de los empleados.

Ítem 32: Existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas de la empresa.

Ítem 33: La dirección se preocupa por ejercer un control estricto, para que los empleados cumplan con sus obligaciones.

Ítem 34: La supervisión y el control son estrictos en los niveles más bajos.

Ítem 35: Los empleados gozan de autonomía para cumplir con las funciones propias de su trabajo.



Gráfico 42. Afirmación 13. Los jefes de departamento realizan un seguimiento permanente y riguroso a las actividades de los empleados.

Fuente: Grupo Investigador

De acuerdo a la respuesta de los encuestados, podemos establecer que un 55% considera estar en desacuerdo con que los jefes de departamentos realizan de forma permanente y rigurosa seguimiento a sus actividades, puesto que expresan que los superiores tienen plena confianza en ellos, en gran parte son empleados de las áreas administrativa, micro créditos y proyectos. Un 40% dice estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que se les realiza seguimiento permanente a sus actividades, más que todo en las áreas de servicios generales y CDPM.



Grafico 43. Afirmación 32. Existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas de la empresa.

Fuente: Grupo Investigador

El 45% de los encuestados están de acuerdo con que existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas de la empresa, expresando inconformismo en ciertos manejos por parte de la dirección, un 25% de los trabajadores se mantiene imparcial en su opinión puesto que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo un 20% está en desacuerdo con esta afirmación más un 10% está totalmente en desacuerdo.



Gráfico 44. Afiración 33. La direccin se preocupa por ejercer un control estricto para que los empleados cumplan con sus obligaciones.

Fuente: Grupo Investigador

Los encuestados opinan en un 65% estar en desacuerdo con que la direccin se preocupa por ejercer control estricto para que los empleados cumplan con sus obligaciones, además de un 10% que está totalmente en desacuerdo, seguido de un 15% que opinan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, solo un 10% de los trabajadores manifiestan que la direccin ejerce control estricto sobre ellos, estableciendo así que en la fundación hay suficiente autonomía de parte de los empleados para ejercer sus tareas sin una estricta supervisión.



Gráfico 45. Afirmación 34. La supervisión y el control son estrictos en los niveles más bajos.

Fuente: Grupo Investigador

El 55% de los empleados están en desacuerdo con que la supervisión y el control son estrictos en los niveles bajos de la organización, adicionando un 5% que opina estar totalmente en desacuerdo, siendo evidente que la mayoría de los empleados considera que la dirección hace un buen trabajo de orientación y que no necesita estar en constante vigilancia e inspección para que ellos realicen sus actividades correspondientes.

Un 30% es neutral en su opinión puesto que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, y un 10% dice estar de acuerdo.

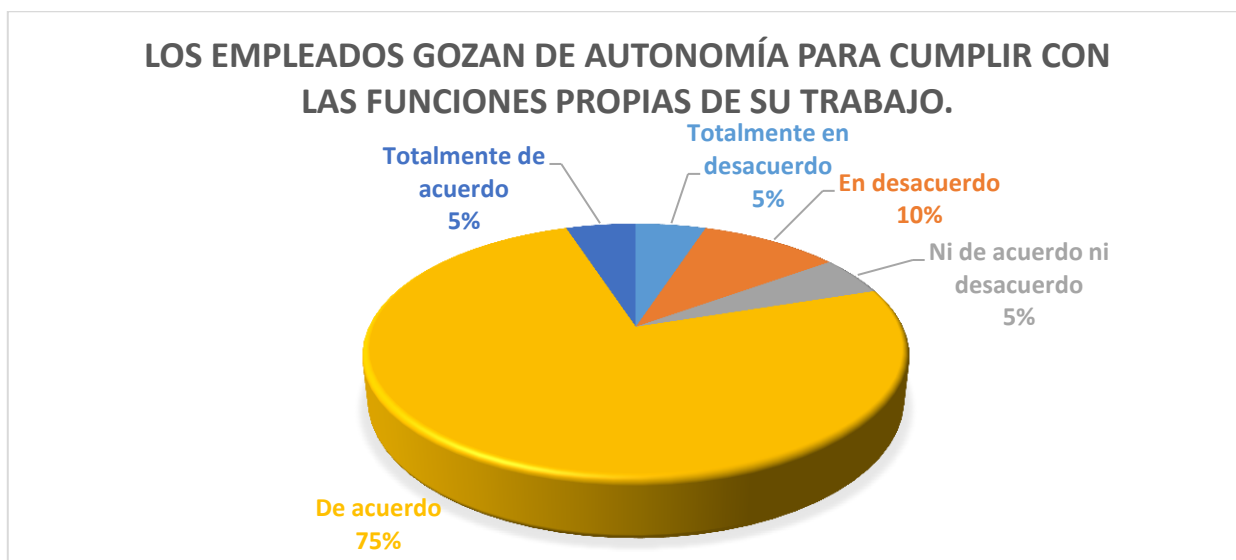


Grafico 46. Afirmación 35. Los empleados gozan de autonomía para cumplir con las funciones propias de su trabajo.

Fuente: Grupo Investigador

Siendo consecuentes con la respuesta anterior el 75% de los encuestados afirman estar de acuerdo con que gozan de autonomía para cumplir con sus funciones, ya que existe una buena dirección y orientación, ellos ejercen muy bien su trabajo, seguido de un 5% que está totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Solo un 10% expresa que está en desacuerdo, seguido de un 5% que está totalmente en desacuerdo.

8.3.7.1. Resultados Global de la Variable Control

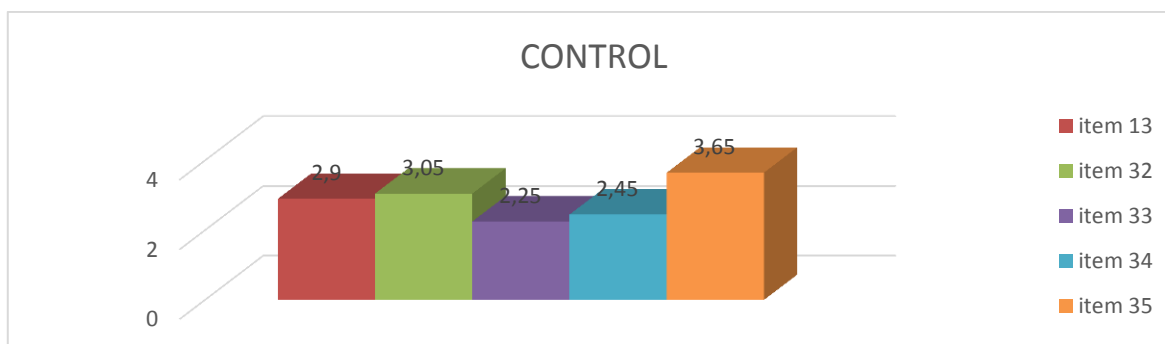


Gráfico 47. Resultado global de la variable control

Fuente: Grupo Investigador

Tabla 9. Resultado global de los ítems evaluados en la variable control.

| | | |
|---------|--|------|
| ítem 13 | Los jefes de departamento realizan un seguimiento permanente y riguroso de las actividades de los empleados. | 2,9 |
| ítem 32 | Existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas de la empresa. | 3,05 |
| ítem 33 | La dirección se preocupa por ejercer un control estricto, para que los empleados cumplan con sus obligaciones. | 2,25 |
| ítem 34 | La supervisión y el control son estrictos en los niveles más bajos. | 2,45 |
| ítem 35 | Los empleados gozan de autonomía para cumplir con las funciones propias de su trabajo. | 3,65 |
| | sumatoria | 14,3 |
| | promedio | 2,86 |

Fuente: Grupo Investigador

Los resultados del variable control muestran que en la fundación indufrial no se realiza un seguimiento riguroso y permanente de las actividades de los empleados, permitiéndoles a estos gozar de autonomía para cumplir con sus funciones. En la organización existen grupos informales que se oponen y se resisten a las políticas y normativas de la empresa.

Según los resultados la variable control se encuentra en una escala de calificación 3, interpretación ni de acuerdo ni en desacuerdo.

8.3.8. Resultados de la Variable Rendimiento y Perfeccionamiento. La capacitación y el adiestramiento son muy importantes para el desarrollo óptimo de las actividades, hace referencia al resultado deseado efectivamente o desempeño obtenido por cada unidad, individuo, equipo, departamento u organización que realiza una determinada actividad para lograr alcanzar los objetivos y metas previamente designadas. (Ramos D. , El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.)

Los ítems utilizados para la recolección de la información de la variable rendimiento y perfeccionamiento son:

Ítem 36: La empresa ofrece todos los recursos necesarios para la capacitación y adiestramiento de los empleados.

Ítem 37: Para la empresa es importante la capacitación y el entrenamiento del personal para el buen desarrollo de las actividades laborales.

Ítem 38 Se proporciona el adiestramiento y capacitación que le ayuda a mejorar su desempeño.

Ítem 39: La empresa da poca importancia a la capacitación y el adiestramiento de sus empleados.

Ítem 40: Existen recursos adecuados y necesarios para el adiestramiento y capacitación de los empleados.

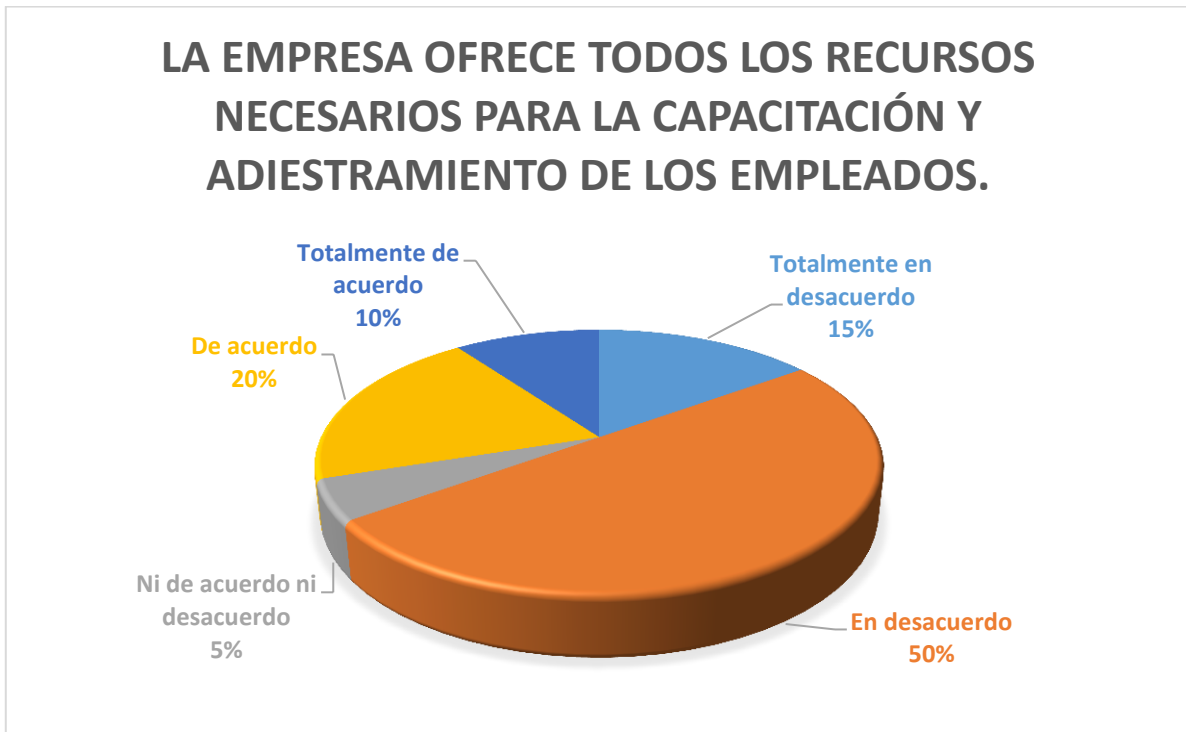


Gráfico 48. Afirmación 36. La empresa ofrece todos los recursos necesarios para la capacitación y el entrenamiento de los empleados.

Fuente: Grupo Investigador

De acuerdo a los resultados de este ítem podemos concluir que un 50% de los empleados está en desacuerdo con esta afirmación pues expresan que la empresa no ofrece medios de capacitación ni entrenamiento, seguido de un 15% que dice estar totalmente en desacuerdo, solo un 20% está de acuerdo y un 10% totalmente de acuerdo, seguido de un 5% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, aquí es evidente el inconformismo en este aspecto.

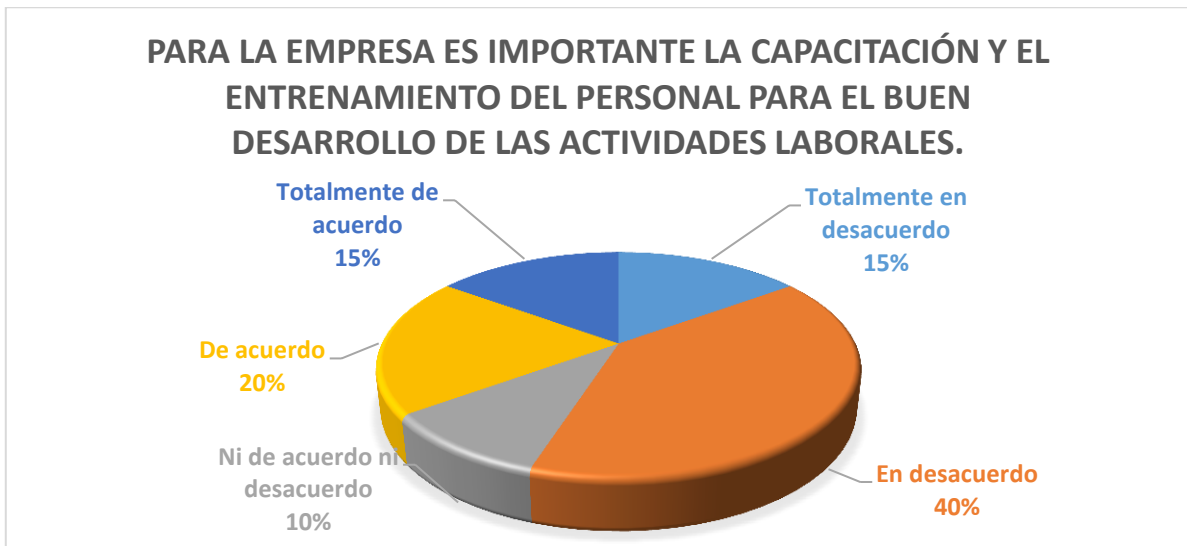


Gráfico 49. Afirmación 37. Para la empresa es importante la capacitación y el entrenamiento del personal para el buen desarrollo de las actividades laborales.

Fuente: Grupo Investigador

Siendo consecuentes con la respuesta anterior, los empleados opinaron en un 40% estar en desacuerdo y un 15% estar totalmente en desacuerdo, con que para la empresa es importante la capacitación y el entrenamiento del personal para el buen desarrollo de las actividades, existiendo solo un 20% que están de acuerdo y un 15% estar totalmente de acuerdo, seguido de un 10% que se mantiene imparcial ni de acuerdo ni en desacuerdo.

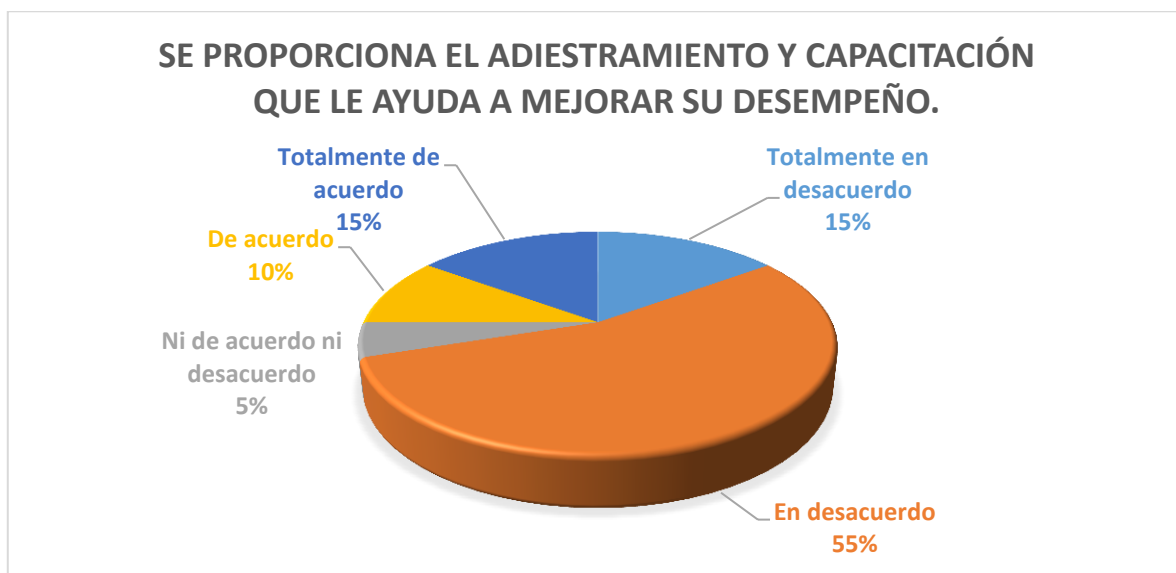


Grafico 50. Afirmación 38. Se proporciona el adiestramiento y capacitación que le ayuda a mejorar su desempeño.

Fuente: Grupo Investigador

El 55% de los trabajadores de la fundación están en desacuerdo con que se les proporciona el adiestramiento y capacitaciones para mejorar su desempeño, seguido de un 15% que está totalmente en desacuerdo. Ellos expresan que llegan al puesto de trabajo y deben acoplarse y ajustarse a él por si solos.

Mientras que un 10% está de acuerdo y un 15% está totalmente de acuerdo.



Grafico 51. Afirmación 39. La empresa da poca importancia a la capacitación y el adiestramiento de sus empleados.

Fuente: Grupo Investigador

En concordancia a la respuesta anterior el 40% opina estar de acuerdo con que la empresa da poca importancia a la capacitación y el adiestramiento de sus empleados, solo un 35% está en desacuerdo, seguido de un 10% que está totalmente en desacuerdo con que la empresa si presta estos servicios para que el empleado ejerza mejor sus actividades.

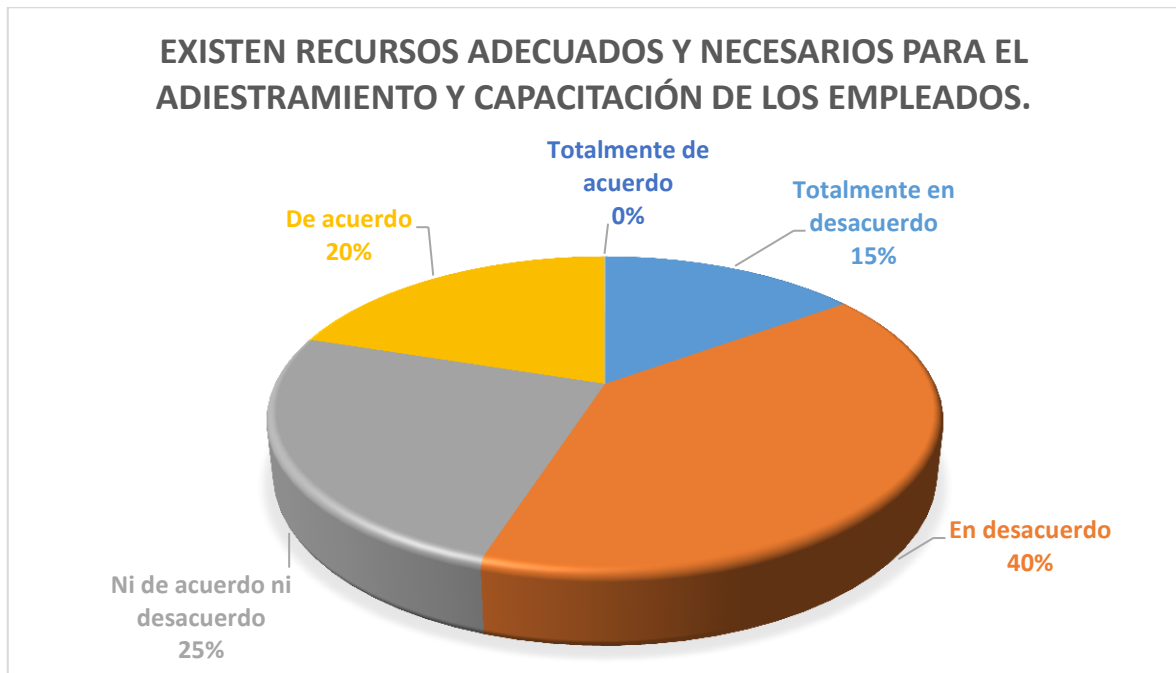


Grafico 52. Afirmación 40. Existen recursos adecuados y necesarios para el adiestramiento y capacitación de los empleados.

Fuente: Grupo Investigador

El 40% de los encuestados dicen estar en desacuerdo, seguido de un 15% que está totalmente en desacuerdo con que en la empresa existen recursos adecuados y necesarios para el adiestramiento y la capacitación de su personal, un 25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y solo un 20% está de acuerdo con esta afirmación. Se puede establecer que la empresa no proporciona instrucciones y formación al personal puesto que no cuenta con recursos para hacerlo.

8.3.8.1. Resultado Global de la Variable Rendimiento y Perfeccionamiento

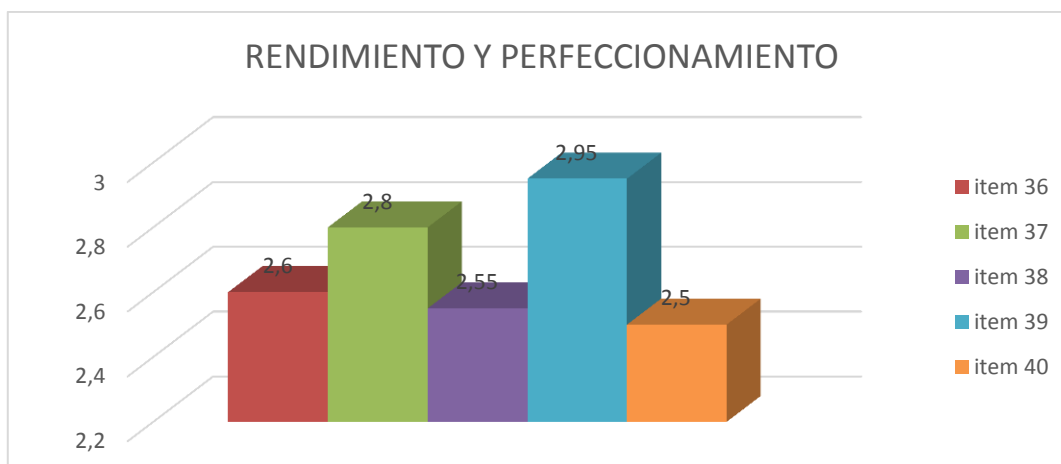


Gráfico 53. Resultado global de la variable rendimiento y perfeccionamiento

Fuente: Grupo Investigador

Tabla 10. Resultado global de los ítems evaluados en la variable rendimiento y perfeccionamiento

| | | |
|---------|---|------|
| ítem 36 | La empresa ofrece todos los recursos necesarios para la capacitación y adiestramiento de los empleados. | 2,6 |
| ítem 37 | Para la empresa es importante la capacitación y el entrenamiento del personal para el buen desarrollo de las actividades laborales. | 2,8 |
| ítem 38 | Se proporciona el adiestramiento y capacitación que le ayuda a mejorar su desempeño. | 2,55 |
| ítem 39 | La empresa da poca importancia a la capacitación y el adiestramiento de sus empleados. | 2,95 |
| ítem 40 | Existen recursos adecuados y necesarios para el adiestramiento y capacitación de los empleados. | 2,5 |
| | sumatoria | 13,4 |
| | promedio | 2,68 |

Fuente: Grupo Investigador

Los resultados de la variable rendimiento y perfeccionamiento concluyen que en la organización no se ofrecen los recursos necesarios para la capacitación y el adiestramiento de los empleados. Para la empresa la capacitación de sus empleados no es primordial, en el desarrollo de las actividades laborales y no se proporcionan los recursos necesarios para la preparación del recurso humano.

Según los resultados obtenidos, la variable rendimiento y perfeccionamiento se ubica en la escala 2, interpretación en desacuerdo.

8.4. Resultado General de Variables

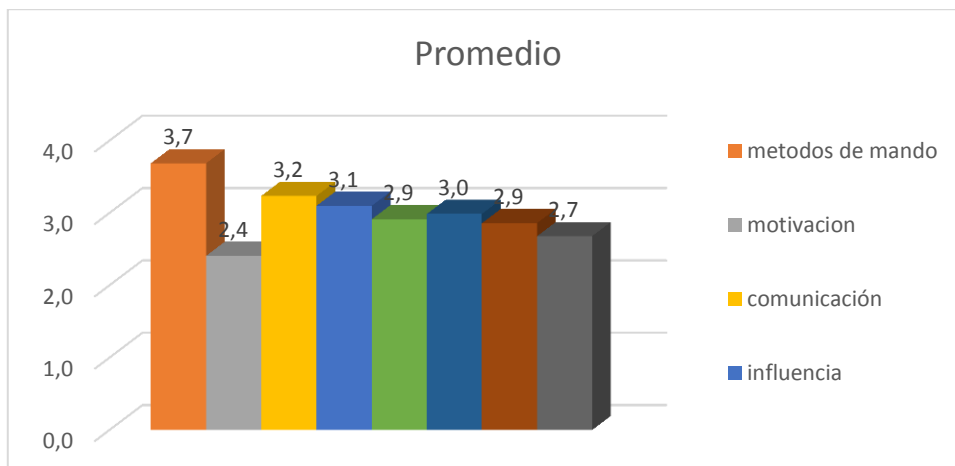


Gráfico 54. Resultado General de Variables

Fuente: Grupo Investigador

Tabla 11. Resultado General de Variables Evaluadas.

| Ítems | Variable evaluada | Calificación |
|---------------------|---------------------------------|---------------------|
| 1,2,3,4 | Métodos de Mando | 3,7 |
| 6,7,8,9,10,11,12 | Motivación | 2,4 |
| 14,15,16,31 | Comunicación | 3,2 |
| 17,18,19,20 | Influencia | 3,1 |
| 5,21,22,23,24,25,26 | Toma de Decisiones | 2,9 |
| 27,28,29,30 | Planificación | 3,0 |
| 13,32,33,34,35 | Control | 2,9 |
| 36,37,38,39,40 | Rendimiento Y Perfeccionamiento | 2,7 |
| Sumatoria | | 23,9 |
| Promedio | | 3,0 |

Fuente: Grupo Investigador

Según Brunet (2004), el clima organizacional produce resultados que tienden a observarse a nivel del rendimiento organizacional, individual o grupal. Incluye aspectos objetivos de la organización tales como la estructura, los procesos, los aspectos psicológicos y de comportamientos de los empleados.

Las características individuales de los trabajadores, sirven como filtro mediante el cual, los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para construir la percepción del clima. El cual es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados.

En la fundación indufrial, el clima organizacional está presentando dificultades, esto produce una afectación directa y negativa en el desempeño de cada empleado en su trabajo, esto se sustenta con los resultados de este estudio, teniendo como base la teoría de Rensis Likert y de acuerdo a la escala de medición de la encuesta, las variables métodos de mando, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control, adiestramiento y perfeccionamiento se encuentra sobre 3 en una escala donde 5 es la máxima calificación y 1 la mínima calificación.

La fundación indufrial debe implementar estrategias que permitan mejorar en los aspectos del clima organizacional.

9. Plan De Mejoramiento Del Ambiente Interno De Trabajo De La Fundación

Indufrial.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos a través de la encuesta y el análisis de cada una de las variables según la teoría de Rensis Likert propuestos para diagnosticar el clima organizacional de la Fundación Indufrial, se ha diseñado un plan de mejoramiento con el fin de fortalecer el ambiente interno de trabajo y así mismo brindar estabilidad a los empleados:

- Establecer formas de reconocimiento del desempeño laboral y a la vez crear políticas de ascenso que permitan una mayor motivación a los trabajadores.
- Compensar el buen desempeño y mejorar las condiciones salariales incentivando a la productividad y rendimiento en el desarrollo de las actividades, así como también mayor sentido de pertenencia.
- Realizar labores para el mejoramiento de las condiciones físicas y ambientales de la fundación, que propicien el confort y garanticen los medios técnicos necesarios para el desarrollo del trabajo.
- Realizar periódicamente programas de capacitación y adiestramiento a los empleados para la actualización de sus funciones y mejorar la participación, así como también a los directivos en busca de fomentar un clima organizacional cualitativamente superior.
- Propiciar la iniciativa de los empleados a dar su punto de vista sobre las políticas y normas a las que no están de acuerdo y fomentar el desarrollo de sus propias normas y reglas dentro de la organización.
- Fomentar la toma de decisiones grupal realizando talleres en donde los empleados puedan opinar y ayudar a tomar decisiones en su área. Así mismo establecer técnicas para superar el miedo a opinar.

- Generar en los empleados una cultura de participación estratégica mediante talleres de lluvias de ideas, en donde se impulsara a los empleados a contribuir desde su experiencia en la planificación de objetivos y metas comunes.
- Forjar una cultura de retroalimentación entre empleados a través de cursos que permitan generar habilidades y técnicas de compañerismo para la consecución de objetivos comunes.
- Fortalecer la comunicación clara y oportuna entre jefe y empleado para así seguir contribuyendo al buen desarrollo de las actividades.
- Realizar cursos sobre estilos y técnicas de liderazgo para perfeccionar los métodos de mando existentes.
- Desarrollar e incentivar a través de seminarios que la excelencia en el servicio y la confianza entre jefe y empleado proporcionan un ambiente de trabajo óptimo y eficaz.

10. Conclusión

Los resultados del diagnóstico del clima organizacional en la Fundación Indufrial, permitieron medir el grado de percepción y satisfacción que tienen los empleados a cerca de las políticas, métodos, procedimientos y sistemas de comunicación inmersos en la organización, llegando a la siguiente conclusión:

De manera general los empleados de la Fundación Indufrial se encuentran satisfechos respecto a los métodos de mando utilizados por los superiores, puesto que existe aceptación y confianza para la realización de los trabajos de manera espontánea, además de existir plena libertad para poder discutir temas relacionados con el trabajo sin presiones ni tapujos, ya que la comunicación entre jefe y subordinado es clara, precisa y oportuna por lo cual se convierte en una herramienta importante para la detección de problemas y mejoramiento de estos.

Se aprecia además una alta aceptación de la opinión de los empleados en la toma de decisiones puesto que no es una práctica exclusiva de la dirección, ya que se toman en cuenta los puntos de vistas de todos los involucrados en el problema o dificultad a solucionar. En este sentido la percepción de los empleados respecto al clima organización de la Fundación Indufrial de acuerdo a las variables métodos de mando, comunicación y toma de decisiones es importante para el direccionamiento de la empresa, la obtención de los objetivos comunes y ejecución de estrategias empresariales.

Con referencia a los métodos de control y planificación, los empleados consideran oportuno los procesos llevados a cabo y la programación establecida por la dirección debido a que no es riguroso ni permanente. La autonomía al realizar sus labores es directamente proporcional con su ejecución efectiva. De esta manera se evidencia que los miembros de la Fundación Indufrial corresponden con el buen trato que se le brindan para la ejecución de sus labores.

Se destaca que en la empresa no se esfuerza por tener a su personal capacitado y adiestrado por lo que existe inconformismo por parte de los empleados. Además de evidenciarse falta de compañerismo y reciprocidad entre colaboradores, siendo esto una variable importante para la organización ya que esto hace parte de la valoración del clima organizacional. De igual forma los empleados no se encuentran satisfechos por su remuneración salarial, no hay incentivos por el desempeño de sus labores lo que ocasiona un bajo rendimiento en el desarrollo de sus actividades.

Finalmente podríamos decir en contexto general que la Fundación Indufrial debe hacer más énfasis en las necesidades del recurso humano en cuanto a rendimiento y perfeccionamiento, así como también en la motivación. Este trabajo de investigación es importante para la Fundación ya que se verifica de manera global la situación actual de su clima organizacional, permitiendo así tomar correctivos sobre las fallas y anomalías existentes, aportando a una mejora continua para el crecimiento y desarrollo de la organización.

Bibliografía

Alonso, Laura y Marrugo, David. (2012). Análisis del Clima Organizacional de Davivienda sucursal Cartagena. Trabajo de grado para optar el título de Administrador de empresas. Cartagena. Universidad de Cartagena.

Arnedo, H. y Garcia Liceth. (2013). Análisis del nivel de satisfacción de los empleados y docentes de la Corporación Educativa para el Incremento de la Productividad “Ceipro” a través de un diagnóstico del Clima Organizacional. Trabajo de grado para optar el título de Administrador de empresas . Cartegana : Universidad de Cartagena .

Chiavenato, I. P. (1992). Introducción a la teoría general de la administración. Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato . Mexico.

Fernando, C. M. (2003). El proyecto de investigación y su esquema de elaboración. 2ª edición. Caracas: Editorial Uyapar, Pág. 69.

Gilmer, F. (1964). BERBEL GIMENEZ, Gaspar. Manual de Recursos Humanos. Obtenido de <https://www.google.com.co/search?hl=es&tbo=p&tbm=bks&q=isbn:8497883357>

Importancia del Clima Organizacional. (s.f.). Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>

Kahn, K. (1966). El Clima Orgaes nizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje.

Lewin. (s.f.). El Clima Orgaes nizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Obtenido de <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacion%20al.pdf>.

Lopez, A. (2009). Diagnóstico del Clima Organizacional y Plan de Mejoramiento para la empresa de confección Vía Libre. Trabajo de grado. Medellín: Universidad San Buenaventura.

Méndez, C.(s.f.). (2006). Clima organizacional en Colombia. Obtenido de Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225014900004>

Orbegozo, A. (s.f.). Problemas teóricos del clima organizacional: un estado de la cuestión. Obtenido de
http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf.

Picon, A. M. (2008). Estudio de clima organizacional en la empresa colombiana de extrusión Extrucol S.A. Trabajo de grado. Floridablanca: Universidad Pontificia Bolivariana.

Ramos, D. (s.f.). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. Obtenido de
<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacion%20al.pdf>.

Ramos, D. (s.f.). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. . Obtenido de
<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacion%20al.pdf>.

Sanchez, I. (s.f.). Los Estilos de Dirección y Liderazgo en el área de Gestión Humana: caracterización en dos organizaciones a través de un modelo propuesto. Obtenido de Artículo escrito en el marco del trabajo de grado presentado para optar al título de Magíster en Ciencias de la Organización (M.Sc.) de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle:
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3194/2158>

Stringer, L. A. (1968). Evaluación del clima organizacional en una universidad mexicana.

Obtenido de

http://www.reio.com.mx/reio/5.1_EVALUACION_DEL_CLIMA_ORGANIZACIONAL_EN_UNA_UNIVERSIDAD_MEXICANA.pdf

Tagiuri. (1968). Manual de Recursos Humanos. Obtenido de

<https://www.google.com.co/search?hl=es&tbo=p&tbm=bks&q=isbn:8497883357>

Zuluaga R, M. (s.f.). Clima Organizacional, Departamento Administrativo de la Función Pública. Obtenido de

<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf>.

Anexos

Agradecemos las facilidades brindadas por los directivos para la realización de este estudio, por lo que le pedimos que su opinión sea lo más sincera posible, ya que sus respuestas son valiosas. La información que usted nos proporcione en este formato se maneja de forma confidencial.

Marque con una x

Genero

Femenino Masculino

Edad

Menos de 30 de 30-35 de 36- 45 de 46-55 más de 55

Escolaridad (marque solo el máximo grado obtenido)

1 Primaria 2 Secundaria 3 Técnico 4 Preparatoria/Bachillerato

5 Licenciatura 6 Especialidad 7 Maestría 8 Doctorado

9 Otro. Cuál? _____

Antigüedad en la empresa:

de 0-5 de 6-10 de 11-20 de 21-30 más de 30

Área donde labora

Microcréditos

CDPM

Instituto

Proyectos especiales

Administración

Servicios generales

El presente cuestionario tiene como objetivo presentar, una serie de preguntas relacionadas con situaciones, que tienen que ver con el ambiente laboral de la Fundación Indufrial. Son 40 preguntas con 5 opciones de respuesta.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo.
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Marque con una (X) la respuesta de preferencia

Ejemplo:

La capacitación y el adiestramiento es importante para usted en su trabajo.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni desacuerdo.
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

El ejemplo indica que la persona está totalmente de acuerdo, en que la capacitación y el adiestramiento es importante para desarrollar su trabajo.

Encuesta

Marque con una (X) la respuesta de su preferencia:

| ITEM | PREGUNTA | TOTALMENTE EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | NI DE ACUERDO NI DESACUERDO | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE ACUERDO |
|------|--|--------------------------|---------------|-----------------------------|------------|-----------------------|
| 1 | Los empleados tienen confianza con los superiores. | | | | | |
| 2 | Los jefes de departamento tienen plena confianza en sus subordinados. | | | | | |
| 3 | Los trabajadores se sienten libres para discutir con sus superiores asuntos importantes relacionados con el trabajo. | | | | | |
| 4 | En la empresa existe libertad para desarrollar las actividades, sin presiones de los superiores. | | | | | |
| 5 | En la empresa se toman en cuenta las ideas de los empleados. | | | | | |
| 6 | Se asciende a los empleados dependiendo del desempeño de sus labores. | | | | | |
| 7 | Las remuneraciones económicas que la empresa ofrece, ayudan a mejorar el rendimiento de los empleados. | | | | | |
| 8 | La empresa incentiva a los empleados para que realicen un buen trabajo y alcancen las metas establecidas. | | | | | |
| 9 | Las condiciones físicas y ambientales en las cuales se desarrolla el trabajo satisfacen las expectativas de los trabajadores. | | | | | |
| 10 | Los empleados se sienten satisfechos con las condiciones laborales que la organización les brinda y nunca han pensado retirarse de esta. | | | | | |

| ITEM | PREGUNTA | TOTALMENTE EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | NI DE ACUERDO NI DESACUERDO | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE ACUERDO |
|------|---|--------------------------------|------------------|-----------------------------------|---------------|--------------------------|
| 11 | Se utilizan las amenazas y castigos cuando no se cumplen las metas y objetivos de la empresa. | | | | | |
| 12 | Los trabajadores se sienten identificados con la empresa. | | | | | |
| 13 | Los jefes de departamento realizan un seguimiento permanente y riguroso de las actividades de los empleados. | | | | | |
| 14 | La comunicación entre todos los miembros de la empresa es libre y espontánea. | | | | | |
| 15 | Los superiores comunican a los subalternos suficiente información para desarrollar su trabajo. | | | | | |
| 16 | La información que se envía de los niveles inferiores hacia la dirección es tomada en cuenta. | | | | | |
| 17 | Los empleados influyen en los objetivos, métodos y actividades para mejora de sus departamentos. | | | | | |
| 18 | Los empleados se unen y forman lazos de amistad haciendo que exista un ambiente de cordialidad. | | | | | |
| 19 | La interacción entre los miembros de la empresa es escasa, y dificulta la acción para alcanzar objetivos y metas comunes. | | | | | |
| 20 | Para lograr los objetivos y metas de la empresa todos los empleados cooperan entre sí. | | | | | |

| ITEM | PREGUNTA | TOTALMENTE EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | NI DE ACUERDO NI DESACUERDO | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE ACUERDO |
|------|--|--------------------------|---------------|-----------------------------|------------|-----------------------|
| 21 | La solución de los problemas se realiza consultando a todos los empleados de la empresa. | | | | | |
| 22 | Los conocimientos de todos los empleados de la organización son tomados en cuenta para la toma de decisiones. | | | | | |
| 23 | La toma de decisiones y la solución de problemas se realiza en equipo. | | | | | |
| 24 | El nivel jerárquico influye en la toma de decisiones y la solución de problemas. | | | | | |
| 25 | El conocimiento de quienes están más cerca de los problemas, es tomado en cuenta para su solución. | | | | | |
| 26 | La toma de decisiones y la solución de problemas, son prácticas únicas y exclusivas de la dirección. | | | | | |
| 27 | Los objetivos y metas planeadas, son ampliamente aceptadas por los empleados de la empresa. | | | | | |
| 28 | Los objetivos y las metas se establecen en la dirección, y se comunican hacia abajo en forma de órdenes que deben ser acatadas. | | | | | |
| 29 | Los trabajadores participan en la planificación de los objetivos y metas laborales. | | | | | |
| 30 | Se le permite a usted participar y aporta su experiencia para establecer estrategias que le permitan a la organización ser más productiva. | | | | | |

| ITEM | PREGUNTA | TOTALMENTE EN DESACUERDO | EN DESACUERDO | NI DE ACUERDO NI DESACUERDO | DE ACUERDO | TOTALMENTE DE ACUERDO |
|------|---|--------------------------|---------------|-----------------------------|------------|-----------------------|
| 31 | La comunicación que se dirige de la dirección, hacia los empleados es clara, oportuna y facilita el trabajo. | | | | | |
| 32 | Existen grupos que se oponen y se resisten a las políticas y normativas de la empresa. | | | | | |
| 33 | La dirección se preocupa por ejercer un control estricto, para que los empleados cumplan con sus obligaciones. | | | | | |
| 34 | La supervisión y el control son estrictos en los niveles más bajos. | | | | | |
| 35 | Los empleados gozan de autonomía para cumplir con las funciones propias de su trabajo. | | | | | |
| 36 | La empresa ofrece todos los recursos necesarios para la capacitación y adiestramiento de los empleados. | | | | | |
| 37 | Para la empresa es importante la capacitación y el entrenamiento del personal para el buen desarrollo de las actividades laborales. | | | | | |
| 38 | Se proporciona el adiestramiento y capacitación que le ayuda a mejorar su desempeño. | | | | | |
| 39 | La empresa da poca importancia a la capacitación y el adiestramiento de sus empleados. | | | | | |
| 40 | Existen recursos adecuados y necesarios para el adiestramiento y capacitación de los empleados. | | | | | |