

ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA DIAN IPIALES

**DIANA CRISTINA ROSERO RAMIREZ
MONICA LILIANA MARTINEZ TERAN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO- JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
SAN JUAN DE PASTO**

2018

ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE LA DIAN IPIALES

DIANA CRISTINA ROSERO RAMIREZ

MONICA MARTINEZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de Especialista en
Gerencia de Talento Humano**

Asesor:

Mg. VICENTE SALAS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACION EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

SAN JUAN DE PASTO

2018

Contenido

Pág.

Resumen.....	6
Introducción	8
1.1 Tema	9
1.2 Título.....	9
1.3 Línea.	9
1.4 Problema de Investigación.....	9
1.4.1 Descripción del problema de investigación.....	9
1.4.2 Planteamiento del Problema.	11
1.5. Justificación	11
1.6. Antecedentes	12
1.6.1 Referentes Teóricos	14
1.6.1.1 Orígenes teóricos del clima organizacional.	14
1.6.1.2 Clima Organizacional	16
1.6.1.3 Clima Laboral y la satisfacción laboral	17
1.6.1.4 Modelo De Hernán Álvarez: (McCranie et al., 2011)	20
1.7 Objetivos.....	26
1.7.1 Objetivo General.....	26
1.7.2 Objetivos Específicos.....	26
1.8 Metodología	26
1.8.1 Enfoque.....	26
1.8.2 Tipo.....	26
1.8.3 Método.....	27
1.9 Diseño de la Investigación.....	27
1.10 Población y Muestra	27
1.11 Fuentes de Información.....	27

1.12 Instrumentos y Análisis de Información 27
Apéndice 31

Índice de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1 Cronograma.....	28
Cuadro 2 Presupuesto	29

Índice de Apéndices

	Pág.
Apéndice 1 Herramienta “Hernán Álvarez” Universidad del Valle	32

Resumen

El presente proyecto, se desarrolla en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas Nacionales De Ipiales, centrándose en el tema de clima laboral.

La seccional de Ipiales cuenta con dos instalaciones de funcionamiento, con siete divisiones y a la fecha con 81 funcionarios, entre carrera administrativa y provisionales, además de personal de outsourcing en vigilancia – mantenimiento y personas de prácticas y pasantías académicas.

La DIAN -Ipiales centra su competencia en el control y facilitación al comercio, es una institución de orden nacional y de gestión pública, sus directrices en todos los ámbitos son de nivel nacional, generando en muchas ocasiones discrepancias con la realidad local de sus diferentes seccional, en este sentido la DIAN Ipiales no es ajena a este escenario.

En el trabajo se expone el sustento teórico que soporta la investigación y que da fundamento a la búsqueda de información, que luego de un proceso de análisis presume responder a la obtención de los objetivos propuestos.

Introducción

Para todas las entidades públicas es de vital importancia, el estudiar, analizar y conocer los diferentes componentes que la estructuran, en este orden de ideas; cada día se evalúa la efectividad que estas organizaciones tienen frente a su misionalidad expuesta dentro del contexto del servicio, una de sus principales variables bajo las premisas de competitividad actual, es su ambiente laboral.

En tal sentido, el clima laboral varía en una continuidad que va de lo favorable a lo neutro y puede encarrilarse a lo desfavorable. Así, una valoración positiva del clima indica sentido de pertenencia hacia la entidad, logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de sentido de pertenencia que culminará con la salida de los colaboradores de la entidad que han percibido esta tensión en el trabajo perciban o posiblemente generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados.

En relación a lo anterior; la presente investigación, busca obtener información que le permita a la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Ipiiales, conocer el clima laboral que presenta la entidad en función del contexto en la cual desarrolla sus actividades y la relación directa con los lineamientos dados de tipo nacional, de esta manera poder establecer estrategias que logren mejorar, mantener y superar las actuales condiciones, en el ámbito laboral de la entidad.

Se expone una problemática situada en un ambiente laboral local pero diseñado para una dirección de tipo nacional, en donde las condiciones como: la pluriculturalidad, las condiciones locales de cada una de las regiones de Colombia, sus comportamientos económicos y demás generan un caos administrativo; que muy seguramente da como resultado escenarios poco favorables para la presencia institucional del estado y para el cumplimiento de las expectativas de servicio tanto para clientes externos, como internos.

1. Marco General de la Investigación

1.1 Tema.

Clima laboral

1.2 Título.

Análisis del clima laboral de los empleados de la DIAN Ipiales 2018

1.3 Línea.

Estudios Organizacionales

1.4 Problema de Investigación

1.4.1 Descripción del problema de investigación. El Clima laboral es uno de los términos utilizados para referenciar a las características que integran una organización, en función de lo que perciben y experimentan los sus colaboradores. El concepto de clima laboral ha sido ampliamente debatido por diferentes autores, quienes por ejemplo lo han definido como: “La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”. (Litwin, citado en: Blog Travesía y Algo Más 2014) “Es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del mismo”.

En tal sentido, el estudio sobre el Clima Laboral se constituye en un proceso fuertemente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos.

Las organizaciones; de tipo privadas o públicas, reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano y para estar seguros de la solidez de este recurso, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Laboral que

va ligado con la motivación del personal y puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y su desempeño laboral.

Por consiguiente y dado las actuales tendencias económicas, se hace cada vez más necesario que en todas las organizaciones desarrollen estrategias que permitan mejorar los ambientes laborales en pro de dar resultados efectivos a las necesidades de los mercados y si sus ambientes internos no responden a esas exigencias; su principal capital; el recurso humano, tampoco lo hará.

...para que el ambiente laboral se convierta en fuente de salud debe existir un clima que cree confianza y favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o algunos de sus miembros. Deberá sentirse que se hace algo útil, algo que proporciona un sentido al esfuerzo que se realiza. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización, por sus necesidades y problemas. (Salazar Estrada, Guerrero. Pupo, & Machado Rodríguez, 2016).

Como consecuencia a lo anterior, se denota la importancia que tiene, el estudio del clima laboral en cualquier tipo de organización; más aún en las empresas de orden público; ya que si se parte del sentido estricto de que lo público, hace parte de una sociedad; se tendría que las organizaciones de carácter público; son los mecanismos que tiene el estado para brindarle soluciones a la comunidad; unido este concepto a las condiciones actuales de globalización se tendría, que toda organización está en la obligación de generar respuestas efectivas; y para ello sus integrantes deben tener los ambientes laborales idóneos para brindar esas respuestas.

La modernización del estado es una necesidad urgente en la cual todos los sectores sociales y políticos están de acuerdo, eso significa e implica la modernización de la gestión de cada una de las organizaciones públicas, instaurando avances en materia de modernización y profesionalización en la administración del estado y en la Dirección Pública (Chiang Vega y otros, 2014)

El Estado Colombiano; no es ajeno a todo este fenómeno social y administrativo, que vislumbra la importancia que tiene el Clima Laboral dentro de las variables de rendimiento administrativo; rendimiento que se ve reflejado en resultados que evidencian no buenas gestiones administrativas, al interior de cada una de las instituciones que representan al gobierno.

La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, entidad del gobierno colombiano, no es extraña a todos estos procesos y dado a su magnitud, al contar con más de 9.000 funcionarios a nivel nacional, genera un grado de complejidad administrativa muy alta, en función a que los factores externos influyen directamente sobre el Clima laboral, puesto que cada región de Colombia presentan condicionantes comportamentales que afectan directamente los ambientes internos de la entidad presentes en ellos.

Por lo anterior, la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Ipiiales, siendo parte de una estructura macro, presenta condiciones muy particulares influenciadas por su entorno y que muy pocas veces van de la mano con las directrices impartidas a nivel nacional, generando grandes contradicciones al momento de evaluar resultados obtenidos. Es así como una de las debilidades que se identifican dentro de la entidad es el no considerar el ambiente en donde se desarrollan los colaboradores, olvidando por completo que ellos son el reflejo de los valores institucionales y de la calidad en la prestación del servicio, de tal suerte que el clima laboral tiende a ser ignorado por los administradores de la entidad.

Al carecer la seccional de estudios previos sobre este tema, el identificar la precepción que tienen los colaboradores en relación al ambiente laboral de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Ipiiales, facilitará herramientas gerenciales que logren identificar falencias en este ámbito, posibilitando la implementación de estrategias de mejora para que la entidad continúe prestando sus servicios a la comunidad y al estado.

1.4.2 Planteamiento del Problema. ¿Cuál es el estado del clima laboral de los empleados en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Ipiiales?

1.5. Justificación

La necesidad de desarrollar el presente estudio, radica en el hecho de que permite analizar la percepción que tienen los colaboradores de su ambiente laboral, y como este afecta su conducta y desempeño profesional dentro de la entidad.

Es inevitable que actualmente las empresas busquen conseguir un adecuado desempeño dentro de un clima laboral estable, de tal forma que se propenda la consecución de los objetivos organizacionales propuestos. Sin embargo, para conocer la percepción que tiene los colaboradores de la DIA Ipiales en torno a su ambiente laboral, se deben identificar cuáles son las características que determinan el comportamiento y el desempeño de los mismos, por medio de la opinión o percepción que éstos tengan de numerosos factores que pudieran afectar su desempeño. Estos factores, que hasta el momento son desconocidos por la entidad, han despertado interés por lo que resulta coherente crear un instrumento de medición del clima laboral.

El interés de trabajar sobre el Clima laboral de la DIAN Ipiales, resulta de gran importancia para esta entidad, pues a partir de los resultados que arroje la investigación, se podrán identificar falencias en cuanto al ámbito en donde laboran los colaboradores, así como también, posibilitara implementar nuevas estrategias que permitan mejorar el clima laboral.

La necesidad del estudio radica en que, mediante un trabajo de campo, apoyado en la aplicación de la investigación descriptiva que aportara interesantes resultados para el estudio del clima laboral en esta entidad, de igual manera es relevante por cuanto se plantearán estrategias que estimulen el crecimiento y desarrollo tanto de la organización como de cada uno de sus colaboradores.

Se pretende entonces generar una mejora continua en el ambiente laboral de la entidad, para lograr un sentido de compromiso ante las condiciones laborales que se presenten en su cotidianidad. Lo anterior, considerando que un buen clima laboral, es un factor determinante en la eficiencia de la gestión de esta entidad pública.

1.6. Antecedentes

El Clima Organizacional hoy en día es catalogado como uno de los temas más importantes en las empresas, las cuales intentan alcanzar el mejoramiento de la productividad por medio del direccionamiento del ambiente laboral.

Si bien se ha citado que la cultura organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar "... los viejos hábitos son difíciles de erradicar..." (Armstrong, 1991, p. 16). Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización, esta situación ha permeado todo tipo de instituciones tanto públicas como privadas.

La Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas Nacionales, por ser una institución pública está en la obligación de dar estricto cumplimiento a la normatividad que sobre los diferentes aspectos; que se circunscriban dentro de su actuar, se den. En este orden de ideas, y dando cumplimiento a lo establecido en el decreto único reglamentario 1072 del año 2015, se ha dado toda la política de SG SST, el elemento que busca generar ambientes de trabajo seguro para todo el personal que pertenece a la institución.

Este aspecto es liderado desde el nivel central por la Subdirección de Personal, la cual está vinculada a la Dirección de Recursos Económicos, Subdirección que ha desarrollado diferentes actividades que procuran conocer el "bien laboral" de todos los miembros de la institución, es preciso aclarar, que el número de empleados actualmente asciende a más de 9.000 en todo el país.

Dentro del aspecto a investigar, que centra este trabajo, la DIAN adelantó para el año 2018 el autodiagnóstico gestión estratégica de talento humano, el cual se evaluó variables como bienestar institucional, interrelaciones, ausentismo, pertinencia laboral entre otro aspecto; sin embargo, a la fecha no se conocen resultados.

Como elementos de investigación externa, para el año 2014, se plantea como tesis de grado por la egresada Yaleny Rincón Cárdenas el trabajo denominado "Propuesta para el mejoramiento del bienestar social en la Dirección Seccional Delegada de Impuestos y Aduanas de Tumaco", en cuyo enfoque se centró en diagnosticar el programa de bienestar social laboral dentro del modelo integral de gestión del talento humano. Este trabajo es una óptica externa dentro de una de las seccionales de la DIAN, y aporta a la presente investigación como referente histórico, que evalúa desde una óptica externa unas directrices de orden público nacional.

1.6.1 Referentes Teóricos La revisión de literatura acerca del clima organizacional abarca diversas definiciones, concepciones, formas de medirlo, determinantes, consecuencias y formas de intervención. Aunque abundantes autores han definido históricamente el clima organizacional, para efectos de esta investigación se entenderá como clima organización al enfoque de Rodríguez (2005):

“El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa, una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.”.

1.6.1.1 Orígenes teóricos del clima organizacional. Los primeros indicios de la relación entre ambiente laboral y productividad se hallan en 1924 con Elton Mayo, en cuyo experimento intentaron hallar la relación entre la productividad y los cambios en la iluminación, en los periodos de descanso y sistemas de pagos. Sin embargo, se encontró que realmente el aumento de la productividad obedecía a factores sociales como la moral de los empleados, interrelaciones personales, sentido de pertenencia y eficacia en la administración.

No es fácil determinar una fecha exacta en la que surge el concepto de clima organizacional. El indicio más cercano se encuentra en Brunet (1987). Para este autor, la primera vez que el concepto fue introducido en psicología industrial/organizacional fue en 1960 por Saúl W. Gellerman., en el año de 1960 en su libro *People, problem and profits*, sin embargo, de su estudio no ha sido posible el unificar una definición y metodologías con la cual identificar con claridad el concepto, que ubique para intentar mejorar una organización mediante el análisis del Clima Organizacional.

Sin embargo, los orígenes teóricos del concepto no resultan tan claros. La revisión de literatura con lleva a concluir que dentro de la teoría organizacional, se comienza a entender la importancia del clima laboral después de la mitad del siglo XX en los años 1950 – 1970, junto con la aplicación de la Teoría General de Sistemas de Bertalanffy a las teorías organizacionales. Dicha aplicación

permitió una mejor comprensión de los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental.

La popularidad en la bibliografía organizacional del concepto de clima organizacional, de acuerdo a Chiang Vega, Martín, & Núñez (2010), surge a raíz de las publicaciones de Litwin y Stringer en 1968, y de los trabajos fundamentales de Forehand y Von Gilmer en 1964 y de James y Jones en 1974. A esta lista es indispensable agregar los trabajos de Likert (1961) y Likert (1967).

Sin embargo, la importancia del clima organizacional empezó a surgir desde los años 50 con las investigaciones de Lewin sobre la motivación, en 1951, y de las investigaciones de Likert sobre el liderazgo, en 1946. El primer autor concluye que el comportamiento de un individuo en el trabajo depende tanto de las características personales (P) del individuo como de las características de su entorno (E), dando como resultado la fórmula de Lewin: $C = f(P \times E)$. El segundo autor, es uno del investigador es más conocidos en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional y, de acuerdo a Brunet (1987), debe su reputación básicamente a la elaboración de cuestionarios y a sus investigaciones sobre los procesos administrativos y presenta una de las teorías organizacionales más completas por su nivel de explicación y extrapolación.

Así se tiene las siguientes teorías que han soportado en lo largo de la historia lo referente al estudio del clima laboral:

- Teoría del clima organizacional de Likert.
- Teoría de las necesidades de Maslow
- Dimensiones y medidas del clima organizacional (Rodríguez y Brunet)
- Confianza, Camaradería y Orgullo, el modelo de Great Place To Work

Dentro del estudio del Clima Organizacional se presentan dos enfoques: el estructural (presentado por Forehand y Gilmer) y el subjetivo (presentado por Dessler).

El estructural, describe el clima organizacional como el conjunto de factores permanentes que definen y estructuran una organización y afectan de igual forma el comportamiento de las personas que trabajan en la empresa, siendo las variables estructurales que más se tienen en cuenta : el tamaño, la estructura organizacional, la pauta de liderazgo y direcciones de metas, con respecto al enfoque subjetivo, el enfoque estructural es más objetivo porque se basa en variables que son constantes dentro de la organización y definidas por la dirección de la misma.

El segundo enfoque, es el subjetivo, el cual describe el clima organizacional como la opinión que el empleado se forma de la organización. Con respecto al enfoque subjetivo, se nombran varios aspectos como: el esprit (término empleado para indicar que el colaborador, está satisfaciendo sus necesidades sociales y que goza del sentimiento de la labor cumplida); la consideración (término que es utilizado por el colaborador en donde juzga el comportamiento del superior y determina si es sustentador o emocionalmente distante); la intimidad; el alejamiento y la obstaculización.

El concepto de Clima Organizacional se ha desarrollado de acuerdo a estos dos enfoques precitados.

1.6.1.2 Clima Organizacional El comportamiento de un individuo en su trabajo debe considerarse según Lewin, estipula que el comportamiento está en función de la persona y su entorno.

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como: actitudes, características físicas, psicológicas y, es decir que la forma de comportarse de una persona en su trabajo no depende solo de sus características personales, sino de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Un clima es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar rápidamente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable.

Los seres humanos están continuamente implicados en la adaptación a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Esto se puede definir como un estado de adaptación. Tal adaptación no se refiere a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a un grupo social de estima y autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, pero de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta entre los miembros el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a la frustración o barreras a la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos a estados de agresividad, inconformidad.

1.6.1.3 Clima Laboral y la satisfacción laboral En el artículo publicado, en la Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social, Volumen 50.(Volcán, Marcela, & Zangaro, 2011), se puede apreciar con total exactitud el vínculo entre clima laboral y la satisfacción laboral, elementos que no son ajenos a ningún tipo de institución, y que tiene una relación directa como se mencionó anteriormente.

El clima organizacional actualmente ha adquirido una importancia vital y se le considera parte fundamental de la estrategia de una organización. Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales y permite, además, introducir cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional. Los primeros estudios sobre clima organizacional fueron realizados por Kurt Lewin en la década de 1930. Se acuñó el concepto de “atmósfera psicológica”, la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico. Con la finalidad de estudiar el clima organizacional como una realidad empírica, se

diseñó un experimento que permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo tenía en relación con el clima organizacional. Las conclusiones fueron determinantes, pues frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, lo que probó que el clima organizacional era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente, por tanto, el clima o atmósfera es una variable interviniente (esencial entre la persona y el ambiente).

La conceptualización del clima organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Diversos autores han desarrollado líneas de investigación. Destacan Litwin y Stringer, quienes han desarrollado cuestionarios que hacen posible la medición de las percepciones en una organización.

El término clima organizacional emergió integralmente en la década de 1960 y fue introducido por primera vez en la psicología industrial por Gormman. Diversos autores también mencionan la expresión de clima organizacional en sus investigaciones, como Likert (1961,1967), Halpin y Croft (1962), Litwin y Stringer (1968), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), Denison (1991), Halpin y Croft (1962), Litwin y Stringer (1968), Tiagiuri y Litwin (1968), Likert (1961,1967), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970). Si bien no es un concepto reciente, sigue teniendo vigencia y ha evolucionado en su concepto y aplicaciones. Para Tiagiuri y Litwin, el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en función de los valores de un conjunto particular de características y actitudes en la organización. Por otra parte, Martín y colaboradores afirman que el término clima es un concepto metafórico derivado de la metodología, que adquirió relevancia en el ámbito social cuando las empresas empezaron a dar importancia a los aspectos relacionados con un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio para conseguir, en última instancia, una mayor productividad en términos no solo cuantitativos, sino, sobre todo, la calidad de los productos y servicios.

En el ámbito educativo, Fernández y Asencio traducen el clima organizacional como el tono o atmósfera general del centro educativo o de la clase, percibido fundamentalmente por los estudiantes. También se entiende el clima como la cualidad organizativa que parte de la concepción de percibir a la institución educativa como una organización que tiene como principal fuente de

información a directivos y profesores, o sea a personas concedoras de los entresijos que marcan el funcionamiento del centro. Las relaciones entre los miembros de una organización y el conocimiento mutuo que poseen estos desempeñan un papel clave en la configuración de la percepción del clima que se genera en el grupo interviniente. Los climas no deben considerarse como estilos cognitivos o mapas lógicos. Más bien son esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales. El clima organizacional debe considerarse como intersubjetivo, es decir, como una vivencia diaria entre los colaboradores de una institución educativa donde intercambian percepciones. Más específicamente, Chiavenato y colaboradores consideran el clima organizacional como la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización en su comportamiento.

El clima organizacional en esencia nos remite a la percepción de los que integran una organización, por lo que da lugar a tomar en cuenta, distintas fuentes de información. En cuanto a la categoría de satisfacción laboral, también los conceptos son diversos y han tenido una evolución histórica relacionada con la conceptualización de clima organizacional. Para Palma Carrillo es la actitud del trabajador hacia su propio trabajo y en función de aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, políticas administrativas, relaciones con otros miembros de la organización y relaciones con la autoridad, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de tareas.

La mayoría de las acepciones de ambos conceptos muestran mayor utilidad cuando el elemento fundamental que las contiene las relaciona con las percepciones que tiene el trabajador de las estructuras y procesos que se producen en su medio laboral. De ahí la importancia de hacer una correlación entre ambos conceptos y de vincular el hecho de que, a mejor clima organizacional, mayor la satisfacción laboral de los integrantes de una institución.

Las escalas estandarizadas de medición para clima organizacional (escala mixta Likert y Thurstone), y para satisfacción laboral (escala SL-SPC) se encuentran estrechamente vinculadas, tanto que los reactivos que estructuran la segunda escala, se pueden identificar en los de la primera.

Debido a esto, resulta que al medir el clima organizacional de cierta forma se está midiendo la satisfacción laboral.

En este trabajo se pretende determinar la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores y establecer los niveles de clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores. Se creería entonces que existe una correlación positiva significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

De lo anterior, se puede concluir la importancia que tiene diagnosticar el clima laboral, y más en las instituciones de orden nacional, ya que ellas son instrumentos del bienestar colectivo de una sociedad, para el caso de la DIAN, su efecto en la economía nacional es decisivo en para el desarrollo de las políticas estatales colombianas.

1.6.1.4 Modelo de Hernán Álvarez: (McCranie et al., 2011) Hernán Álvarez Londoño (1995), es un profesor de la Universidad del Valle que ha desarrollado un modelo para evaluar el clima organizacional, por medio de diferentes factores que inciden en la organización. Estos factores son valorados de 0 a 10, siendo el número 0 la calificación más baja y el número 10 corresponde a un clima plenamente gratificante. Los encuestados de acuerdo a ésta herramienta pueden mejorar la calificación de cada uno de los factores, facilitando que los encuestados planteen soluciones que consideren más viables y convenientes para que en el futuro el factor pueda manifestarse de la forma ideal.

El clima organizacional plenamente gratificante, es el ambiente de trabajo resultante de factores interpersonales, físicos y organizacionales, que propician los siguientes aspectos:

- a. La satisfacción de las personas.
- b. Su excelente creatividad y productividad.
- c. Su formación integral.
- d. La calidad y el buen servicio a nivel individual y grupal.
- e. Las buenas relaciones interpersonales.
- f. La integración de todos, personas y áreas de alcanzar una misión y unos objetivos organizacionales, que les son comunes.

De acuerdo al autor Hernán Álvarez, el contar con un clima organizacional plenamente gratificante, no lo es todo para alcanzar la misión y los objetivos de la organización, ya que la organización tiene otras dimensiones que mejorar constantemente, como son el desarrollo de la competitividad, entre otras, pero el tener un clima bueno nos abre el camino hacia una organización mejor y en desarrollo.

Factores determinantes del clima organizacional planteados por el profesor Hernán Álvarez:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

11. Elementos de Trabajo: Si para la labor diaria las personas pueden contar en su puesto de trabajo con los mejores y más modernos elementos o ayudas, a fin de que puedan hacerlo con más calidad y comodidad, a la vez que estar a tono con la época, se sentirá más a gusto, serán más creativos y productivos y mejor será el clima Organizacional.

12. Relaciones Interpersonales: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto y consideración a las maneras de pensar, de sentir y de actuar, apoyo, trato digno y cordial, en fin,

un lugar en donde sean realmente trascendentes las relaciones del hombre con el hombre, mejor será el clima Organizacional.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

El alcance de la información incluida dentro del cuestionario, las características del ambiente que se desea medir, el número de características sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación, la flexibilidad de la encuesta y su adaptación a su medio ambiente laboral, su aplicación en toda la organización o en un área específica.

El modelo de Hernán Álvarez, es obtenido mediante una escala, con la cual se busca identificar un clima organizacional dentro de una empresa u organización, utilizando valores del 0 al 10, dicho cero representa la peor forma y el número 10 significa la manifestación ideal o deseable; en segunda instancia, la herramienta presenta en cada factor, las posibles causas por las cuales el factor no se está manifestando de la forma ideal o deseada, finalmente, en la tercera parte de la encuesta los colaboradores plantean posibles soluciones más viables y convenientes, para que en un futuro cercano, el factor en estudio pueda manifestarse en la forma ideal o deseable. **Ver anexo 1. Herramienta “Hernán Álvarez”**

La siguiente tabla facilita la apreciación cualitativa de los resultados y es propuesto con la siguiente agrupación numérica:

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA
0 - 3.9	PESIMO
4 - 5.9	MALO
6 - 7.9	REGULAR
8 - 9.9	BUENO
10	EXCELENTE

De acuerdo a los datos entregados después de utilizar la herramienta se puede en forma general identificar como se encuentra el ambiente laboral en la empresa o en el área trabajada, por medio de estos intervalos de calificación, que determinan el estado de acuerdo al factor que se encuentre en cuestión. Es importante destacar que en éste trabajo se tiene un anexo en el cual se muestra la herramienta del profesor Hernán Álvarez, donde se presentan las preguntas que se realizan en la encuesta, cada una con posibles causas por las cuales los encuestados no se encuentran de acuerdo a su concepto con una calificación determinada como “ideal o deseable” para la empresa y que puede conllevar a un clima organizacional positivo.

1.7 Objetivos

1.7.1 Objetivo General.

Elaborar un diagnóstico del clima laboral de los empleados de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Ipiales en el año 2018.

1.7.2 Objetivos Específicos.

- Caracterizar el clima laboral en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Ipiales mediante la aplicación de un instrumento diagnóstico.
- Identificar los factores que inciden en el clima laboral de la Dirección Seccional de Impuestos y aduanas de Ipiales.

1.8 Metodología

1.8.1 Enfoque Para el presente estudio el enfoque es de tipo mixto cualitativo y cuantitativo, ya que permitirá estudiar la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o explicar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas (Gómez. 1999)

1.8.2 Tipo La presente investigación es de tipo descriptivo porque se busca analizar, describir y explicar los fenómenos que ocurren al interactuar las variables de estudio en la unidad de análisis, por otro lado, es de corte transversal, porque se recolectan datos en un momento único (año 2018 – DIAN Ipiales)

1.8.3 Método Dentro del presente estudio se hará uso del método inductivo – deductivo ya que se tomará la información de una de las seccionales, para luego compararla con los parámetros nacionales establecidos, permitiendo identificar si el clima laboral a nivel local es acorde a las necesidades de la seccional.

1.9 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es no experimental, ya que los investigadores no van a manipular variables; ni en escenarios al natural ni en ambiente controlado, ya que se obtendrán datos, se analizarán y posteriormente se reflejará una situación resultante en un periodo de tiempo.

1.10 Población y Muestra

La población objeto de estudio, son los empleados que hacen parte de la DIAN -Ipiales en el año 2018, por tener una población finita controlable, se trabaja con censo total y no con muestreo, esto permitirá tener una inferencia de resultados total, generando mayor certeza en los resultados

1.11 Fuentes de Información

Primarias: La información será tomada de la fuente a través de instrumentos como cuestionario, la observación directa y la entrevista

Secundarias: Se recolectará información de tipo secundaria mediante la técnica de investigación documental

1.12 Instrumentos y Análisis de Información

Dentro del estudio se utilizarán las siguientes técnicas:

Observación directa

- Guía de observaciones: Permitirá dentro del estudio recopilar información de cómo en la actualidad se está dando las estrategias pedagógicas en aula para la asignatura plan de negocios.

Encuesta

Formato de Encuesta: Permitirá dentro del estudio documentar como los empleados de la institución la interrelación de su desarrollo laboral con su clima laboral. Modelo de **Modelo de Hernán Álvarez**

Cuadro 1 Cronograma

Objetivo	Actividad	Tiempo	Responsable
Identificar el clima laboral en la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Ipiiales mediante la aplicación de un instrumento diagnóstico.	Revisión documental Elaborar la guía de observación Aplicar la Guía de observación Elaborar el cuestionario de encuesta Aplicar el cuestionario de encuesta Hacer análisis de resultados	Un mes (Agosto – Septiembre)	Investigadoras
Determinar cuáles son los factores que inciden	Revisión documental	Un mes (octubre)	Investigadoras

en el clima laboral de la Dirección Seccional de Impuestos y aduanas de Ipiiales.	Desarrolla de Matriz de congruencia (resultados y teoría) Hacer análisis de resultados		
Proponer estrategias de mejoramiento de acuerdo al clima laboral de la Dirección Seccional de Impuestos y Aduanas de Ipiiales	Revisión documental de Diseño de esquema de mejoramiento Propuesta plan de acción	Un mes	Investigadoras (noviembre)

Cuadro 2 Presupuesto

Actividad	Recurso	Valor propuesto
Revisión documental	Consumibles	
	Internet	
	Equipo de computo	100.000
Diseños de Instrumentos	Consumibles	
	Internet	
	Equipo de computo	50.000
	Refrigerio	
Aplicación de instrumentos	Consumibles	
	Internet	
	Equipo de computo	
	Refrigerio	500.000
Análisis de resultados	Consumibles	
	Internet	

	Equipo de computo	100.000
Presentación de resultados	Consumibles	100.000
	Internet	
	Equipo de computo	
Total		850.000

Apéndice

Apéndice 1 Herramienta “Hernán Álvarez” Universidad del Valle

El instrumento para recolectar la información necesaria para evaluar la realidad del clima organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante

El formulario que se presenta a continuación, consta de 24 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional.

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

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

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

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

1. Clima Organizacional

1.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la misión, los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?

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

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

- a) No hay misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos,
- b) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
- c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- e) Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f) No me interesa conocerlos.
- g) Otras causas ¿Cuáles?

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

- A.
- B.

2. 2. Estructura Organizacional

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

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

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

- a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización,
- c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.
- g) Otras causas ¿Cuáles?

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

A.

B.

3. Participación

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

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

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

- a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.

- b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d) Sólo puedo informare, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.
- e) Otras causas ¿Cuáles?

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

- A.
- B.

4. Instalaciones

4.1 ¿Se siente usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio en donde debe realizar su trabajo?

No estoy a gusto 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Estoy muy a gusto

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella:

- a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b) Las instalaciones no son seguras.
- c) Las instalaciones no son funcionales
- d) Hace demasiado frío
- e) Hace demasiado calor
- f) La iluminación es deficiente
- g) Hay demasiado ruido
- h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.

i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria

j) Otras causas ¿Cuáles?

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

A.

B.

5. Comportamiento Sistémico

(El comportamiento sistémico se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización)

5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

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

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) No se conocen la misión y los objetivos

b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización, por lo tanto, no les preocupan

c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas

d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.

e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización

f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar

g) La estructura organizacional no facilita la integración.

h) Otras causas ¿Cuáles?

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

A.

B.

6. Relación Simbiótica

(La simbiosis es la asociación de organismos diferentes, con el fin de sacar provecho de su vida en común)

6.1 ¿Cree usted que jefes y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente, los mejores beneficios para todos?

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

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Los empresarios solo velan por sus intereses
- b) Los empleados solo velan por sus intereses
- c) Hay desconfianza entre las partes
- d) No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos sectores. }
- e) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.
- f) Otras causas Cuáles?

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

A.

B.

7. Liderazgo

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

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

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:

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

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

A.

B.

8. Consenso

(La decisión o consenso es aquella que se va construyendo entre todos. Cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás. Los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican.)

8.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente y como un todo, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

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

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

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

A.

B.

9. Trabajo Gratificante

9.1 ¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representa un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

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

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias

b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente

c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.

d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar

e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo

f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.

g) Otras causas ¿Cuáles?

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

A.

B.

10. Desarrollo Personal

10.1 ¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

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

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

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

A.

B.

11. Elementos De Trabajo

11.1 ¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que se más creativo y productivo?

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

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.
- b) La mayoría de los elementos son excelentes
- c) No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos }
- d) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas
- e) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- f) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades
- g) La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.
- h) Otras causas ¿Cuáles?

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

A.

B.

12. Relaciones Interpersonales

12.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?

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

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse
- b) Falta mayor respeto y consideración por la manera de pensar, de sentir y de actuar de los demás

- c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
- d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato
- e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.
- f) Falta más libertad de expresión
- g) Las barreras sociales no lo permiten
- h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
- i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.
- j) Otras causas ¿Cuáles?

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

- A.
- B.

13. Buen Servicio

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

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

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otro no
- b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.

- c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
- d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenderse a los requerimientos
- e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones
- f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos
- g) Otras causas ¿Cuáles?

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

- A.
- B.

14. Solución de Conflictos

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

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

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

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva
- b) No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos
- c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad
- d) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial

- e) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra
- f) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.
- g) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.
- h) Otras causas Cuáles?

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

A.

B

15. Expresión Informal Positiva

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

15.1 ¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?

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

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) No tenemos suficiente libertad de expresión
- b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos
- d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias
- e) En general, no se fomenta la expresión formal positiva en la organización
- f) Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores
- g) Mi jefe inmediato no la permite
- h) Otras causas ¿Cuáles?

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

A.

B.

16. Estabilidad Laboral

16.1 ¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

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

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad
- b) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios
- c) La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.

d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal

e) Otras causas Cuáles?

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

A.

B.

17. Valoración

17.1 ¿A las personas que se distinguen en la organización, por ejemplo, por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

Se les valora

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 plenamente

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) No es costumbre valorar a las personas en la organización
- b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero le falta mayor sensibilidad al respecto
- c) La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, mite la valoración de quienes lo merecen
- d) La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hacen más por amistad que por méritos.
- e) Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f) No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse

g) La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.

h) Otras causas Cuáles?

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

A.

B.

18. Salario

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

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

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo

b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño

c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo

d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida

e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan

f) La situación económica de la organización no lo permite

g) Otras causas Cuáles?

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

A.

B.

19. Agilidad

19.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, etc., que se tienen en la organización, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

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

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

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

A.

B.

20. Evaluación del Desempeño

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

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

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

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

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

- A.
- B.

21. Feedback (Retroalimentación)

(El feedback o retroalimentación se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento, Si esta opinión es positiva, la persona recibe el feedback, al saber que los demás se sienten a gusto con su comportamiento, seguramente procurará mantenerlo o mejorarlo aún más; pero, si es negativa, tendrá la posibilidad de considerar su cambio por comportamiento más acordes, si así lo desea. El feedback debe hacerse, entonces, con amor, pues su fin es el de ayudar a que las los demás mejoren y a que mejoren, también, las relaciones entren las personas que lo practican. El feedback puede hacerse en parejas, entre las personas que conforman un grupo o entre grupos)

21.1 ¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?

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

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación
- b) No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo
- c) Se desconoce, en general, la importancia del feedback
- d) Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva
- e) Mi jefe en particular, no promueve esa práctica
- f) Sólo lo hacemos de vez en cuando
- g) No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.
- h) Otras causas Cuáles?

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

A.

B.

22. Selección de Personal

22.1 ¿Cree usted que las personas recientemente vinculadas a la organización, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se destacan por su calidad humana?

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

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) La organización no se preocupa por vincular a los mejores
- b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar
- c) La calidad humana parece no importar mucho en la organización
- d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa
- e) Otras causas Cuales

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

A.

B.

23. Inducción

23.1 ¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización, es la mejor?

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

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) No hay un sistema bien diseñado para la inducción
- b) Sólo algunos jefes se preocupan porque sea una inducción excelente
- c) Más que ubicar a las personas de la mejor manera, lo que importa es que empiecen a producir rápidamente.

- d) La ambientación social de los nuevos empleados, deja mucho que desear.
- e) La inducción se dirige más hacia las funciones que la persona debe desempeñar, que a su ambientación con los demás y al conocimiento profundo de la organización.
- f) Otras causas Cuáles?

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

A.

B.

24. Imagen de la Organización

24.1 ¿Cómo percibe usted la imagen de su organización?

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

24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por su puesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

- a) Lo único que a la organización le interesa parecen ser las metas
- b) No hay preocupación por mejorar de manera constante
- c) Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y contradicciones
- d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
- e) Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.
- f) Los productos de la organización no son útiles a la sociedad
- g) La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias
- h) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
- i) La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema
- j) Otras causas Cuáles?

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

A.

B.

Conocidos los aspectos conceptuales que sustentan el modelo que estamos presentando y que nos han conducido a ubicar los extremos del clima organizacional, así como el instrumento que nos permite encontrar la información necesaria para su análisis y mejoramiento, veamos ahora los demás elementos del modelo:

A. Ubicación del clima de la organización en el continuo del clima organizacional

Como el lector ha podido percibir en el instrumento para recolectar la información, en la primera pregunta correspondiente a cada factor, las personas encuestadas deben realizar una evaluación cuantitativa de cada factor dentro de un continuo particular y en una escala entre cero y diez.

Para cada factor se puede obtener su ubicación precisa en el continuo correspondiente al mismo factor, obteniendo su promedio, que no es otra cosa que la suma de todos los valores obtenidos por el factor en la escala, dividida por el número total de personas encuestadas. Para conocer el grado de concentración o de dispersión de las respuestas, al rededor del promedio, es conveniente apelar a la desviación estándar.

Con los 24 factores y sus promedios el analista puede hacer un perfil de diagnóstico, también en una escala entre cero y diez, el cual da una excelente y clara idea inicial sobre el estado del clima de la organización.

El promedio de promedios es decir la suma de los 24 promedios obtenidos por cada uno de los factores, dividido por 24, nos da la ubicación precisa del clima organizacional en el continuo:

Clima organizacional Clima organizacional nada gratificante
0 _____ 10 plenamente gratificante

Naturalmente, el análisis de clima organizacional es, en esencia, eminentemente cualitativo. No obstante, esta evaluación cuantitativa del mismo, representa un excelente punto de partida y de ubicación para el análisis de causalidad y la búsqueda de soluciones.

B. Identificación de las Causas

En la segunda pregunta que en el instrumento aparece para cada factor, los encuestados deben indicar las causas que a su juicio han impedido que el factor se manifieste en la forma ideal o deseable o, si se quiere, en la forma plenamente gratificante. Allí, entre varias alternativas, el encuestado puede optar por indicar una o varias de ellas, o, si a bien tiene, por presentar las causas que a su juicio son las que originan la situación.

El estudio de causas puede llevar al analista:

A encontrar la frecuencia de aparición de cada una de ellas.

A hacer un análisis crítico de cada factor en particular, con base en las causas enunciadas; y A realizar un análisis exhaustivo y profundo del clima organizacional en conjunto, estudiando su verdadera realidad y las causas, que de una u otra manera y con diferente intensidad, están determinando esa realidad, etc.

C. Identificación de las soluciones conducentes a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante

En la tercera pregunta que en el instrumento aparece para cada factor, los encuestados pueden plantear, abiertamente, las soluciones que a bien tengan para buscar que el factor llegue a su expresión ideal o deseable.

El estudio de las soluciones puede llevar al analista:

A encontrar la frecuencia de aparición de cada una de ellas.

A presentar todas las soluciones para mejorar cada factor en particular, destacando las de mayor frecuencia y aparición; y a presentar todas las soluciones que conduzcan a alcanzar, en conjunto, un clima organizacional plenamente gratificante, destacando las de mayor frecuencia y aparición, etc.

Es deseable que todo el análisis anterior concluya con la presentación de las conclusiones y recomendaciones que el analista considere más conveniente.

Hemos concluido así, la presentación de nuestro modelo "Hacia un clima plenamente gratificante". Permítasenos, realizar algunas sugerencias a las personas que van a utilizarlo