

# **ESTUDIO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL**



**EMPRESA DE SERVICIOS  
PÚBLICOS DE CAJICÁ S.A.  
E.S.P**

ESTUDIO DE CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA DE  
SERVICIOS PÚBLICOS DE CAJICÁ S.A. E.S.P.

YULY ANDREA SALAZAR GOMEZ

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES  
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  
CAJICÁ, CUNDINAMARCA

2016

## CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. PROBLEMA .....	5
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
2.4 OBJETIVO GENERAL .....	6
2.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	6
2.6 JUSTIFICACIÓN .....	7
3. EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE CAJICÁ S.A. E.S.P.....	8
3.1 Presentación Corporativa.....	8
3.2 Política del Sistema de Gestión .....	9
3.3 Valores Corporativos.....	9
4.0 Aplicación de la encuesta de Cultura Organizacional .....	9
4.1 Implicación .....	11
4.2 Consistencia.....	13
4.3 Adaptabilidad .....	15
4.4 Misión.....	17
4.5 Relación con el jefe .....	18
5. CONCLUSIONES.....	20
6. BIBLIOGRAFIA .....	21

## 1. INTRODUCCIÓN

El estudio de la cultura organizacional es un método utilizado hace poco globalmente; antes de 1980. La cultura tiene que ver con el proceso de socialización que se da dentro de una empresa, a través de una percepción de los miembros de la organización. No existe organización sin una cultura propia, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, define la imagen de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categorías de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa.

Teniendo en cuenta el poco tiempo de estudio de esta, en el ámbito teórico se presentan dos grandes tendencias entre las escuelas de pensamiento respecto a la cultura organizacional:

La que concibe la cultura como elemento esencial en la vida organizacional: una variable influyente en el comportamiento empresarial, del mismo modo que podría influir el clima, los conflictos o el liderazgo (algo que se tiene).

La que la identifica como esencia organizativa (metáfora básica): conformadora de sentido, con la posibilidad de ofrecer una interpretación compartida de la realidad que facilita la habilidad de organizarse. La cultura desde esta óptica, promueve el sentido del orden y la lógica que simbólicamente constituye la organización (algo que se es). [Kreps, 1990]

La aplicación de la encuesta sobre cultura organizacional a la empresa. Nos permitirá analizar la perspectiva que tienen sus empleados frente a las políticas de la organización y como se sienten de acuerdo al resultado que nos brinde el resultado de la misma.

## 2. PROBLEMA

### 2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para iniciar con el trabajo de campo primero se debe poner en contexto y conocer cómo funciona la metodología a utilizar, para ello se analiza la aplicación de la encuesta a la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE CAJICÁ S.A. E.S.P.

Como bien se conocen las pequeñas y medianas empresa son consideradas en muchos países como grandes generadoras de empleo y fuentes principales de ingresos sin embargo tampoco se desconoce de sus altos niveles de informalidad, y su falta de asignación de presupuesto encaminado al bienestar de su personal, sin embargo cabe aclarar que esta situación cambia según el país y su cultura.

“En Norteamérica en un país como Estados Unidos le apuntan a tener pequeñas y medianas empresas altamente competitivas así que se aseguran de que esta tenga acceso al bienestar de su personal y el de sus familias, de tal manera que estas empresas están mejor preparadas para afrontar el futuro” Rita Giacalone.

Sin embargo hay empresas que no están dispuestas a invertir en bienestar para sus colaboradores, esto sin lugar a duda no permite tener una mayor productividad y lograr un mayor crecimiento, esto conlleva a que los colaboradores tengan una percepción baja de su empresa, de tal manera se presenta mayor rotación de personal, es decir impacta los cuatro ítem principales que miden la cultura organizacional los cuales son: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión.

En Colombia existe una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas de las cuales el 90 por ciento no tienen un plan que incluya el bienestar de los colaboradores, por tanto en gran medida están destinadas a tener un mayor costo en sus procesos debido a la rotación del personal que se siente inconforme y no continua en la compañía, por tanto debe capacitar nuevamente al personal seleccionado para ingresar.

Es por esta razón que es importante hacer un estudio a las empresas para conocer su situación actual y el entorno donde se desenvuelve con el fin de formular las estrategias adecuadas que lleven a la empresa al éxito y la convierta sostenible y altamente competitiva, logrando así retener a su personal calificado, aumentando su productibilidad.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las estrategias que debe implementar la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE CAJICÁ S.A. E.S.P. para lograr mantener una cultura organizacional competitiva y mejore la efectividad del servicio?

## **2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuáles son las estrategias que debe tener la empresa para garantizar un clima organizacional apropiado para la prestación de su servicio?
- ¿Cuál es el direccionamiento estratégico que debe tener la empresa para lograr el alcance y efectividad de su clima organizacional?
- ¿Qué estrategias tiene la compañía para asegurar su clima organizacional amable, confortable y competitivo?

## **2.4 OBJETIVO GENERAL**

Formular estrategias para la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE CAJICÁ S.A. E.S.P. y que se ajusten a lo que el entorno exige con el fin de hacer de esta una empresa deseable para los colaboradores.

## **2.5 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Desarrollar estrategias para la empresa E.P.C. para convertirla en un lugar de trabajo recomendable para su personal.
- Implementar un re direccionamiento estratégico a la E.P.C. para empezar a trabajar en el logro de objetivos pensando en el futuro de la empresa y el bienestar de sus colaboradores.
- Identificar las estrategias actuales de la E.P.C. y alinearlas de acuerdo a los resultados del diagnóstico del clima organizacional.

## 2.6 JUSTIFICACIÓN

La cultura se desarrolla en torno a los problemas que los grupos afrontan en los procesos de adaptación externa e integración interna durante su gestación y florecimiento, y una de sus tareas es solucionarlos en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización. Para esclarecer este aspecto analicemos el proceso de formación de los grupos desde una configuración psicológica:

Toda organización comienza siendo un pequeño grupo y en su evolución continúa funcionando alrededor de la interacción de otros pequeños grupos que se gestan posteriormente en su seno. “Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Edgar Schein, 1984:56)”.

Sin embargo, un grupo puede entenderse también como "la unión de dos o más personas entre las cuales ha habido interacción durante cierto tiempo, se ha creado un sentimiento de unidad y existen normas y metas comunes".

Muchas personas tienden a confundir los términos clima y cultura organizacional y existen algunas diferencias que a continuación aclararemos. Cuando hablamos sobre clima organizacional, nos referimos a las percepciones de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los empleados (jefes y compañeros), la comunicación informal, entre otros, todo lo anteriormente expuesto está vinculado con el ambiente laboral. Es algo así como la atmósfera dentro de la compañía o como “lo que se respira en ella” y tiene que ver con el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con la cual los empleados valoran su trabajo.

Si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mayor calidad en la vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son un elemento clave del comportamiento de los individuos en las organizaciones. Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas de la empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: Sus planes estratégicos (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial

(procedimientos para capacitación, procedimiento para la toma de vacaciones, ausencias, etc.)

Antes las empresas le daban mucho énfasis a la cultura organizacional y descuidaban, un poco, el clima. Sin embargo, se observó que si se reforzaba el clima de forma tal que los trabajadores se sintieran a gusto en sus puestos, podían rendir mucho más y las organizaciones alcanzaban la prosperidad deseada. De allí que se le ha dado al clima organizacional el lugar de importancia que merece.

### **3.0 EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE CAJICÁ S.A. E.S.P**

**LA E.P.C.**, una Empresa de capital público, actuamos como operadores de los servicios públicos domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado, Aseo, y actividades conexas como el desarrollo del Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos, Programa de Uso Eficiente y Ahorro del Agua, Departamento de Gestión Ambiental, Plan de Saneamiento Básico y Manejo de Vertimientos y podas en el Municipio de Cajicá.

#### **3.1 Presentación Corporativa**

La EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE CAJICÁ S.A. E.S.P es una empresa que nació Mediante Acuerdo No. 012 de mayo 26 de 1.997 expedido por el Concejo Municipal de Cajicá se transforma la Secretaría Municipal de Servicios Públicos en la Empresa de Servicios Públicos Domiciliarios de Acueducto y Saneamiento Básico de Cajicá. Donde el municipio tenía como mínimo el 60% de acciones y como máximo el 80%, según el régimen jurídico comprendido en la Ley 142 de 1.994, las Resoluciones de la comisión de Regulación de Agua Potable y Saneamiento Básico CRA y las circulares y decisiones de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios

El 11 de marzo de 1.998 mediante escritura pública No.0000082 de la Notaria Primera de Cajicá (Cundinamarca), se constituyó la Empresa Aguas de Cajicá S.A. E.S.P., y se registró ante la Cámara de Comercio de Bogotá el 19 de marzo de 1998. Mediante escritura pública No. 0000813 de la Notaria 42 de Bogotá D.C., del 01 de marzo de 2007, inscrita el 04 de abril de 2007 bajo el número 01121954 del Libro IX, la Sociedad cambio de nombre Aguas de Cajicá Sociedad anónima E.S.P. por el de Empresa de Servicios Públicos de Cajicá S.A. E.S.P. que también podrá utilizar la sigla EPC.

El 17 de abril de 1.998 la Empresa de Servicios Públicos, denominada Aguas de Cajicá S. A. ESP, se registró en la Superintendencia de Servicios Públicos, como ente prestador de los servicios públicos domiciliarios de Acueducto, Alcantarillado y Aseo.

El 11 de noviembre de 2.006 la Junta de Accionistas autoriza al Gerente de la Empresa Aguas de Cajicá para legalizar y firmar la correspondiente escritura pública de reforma de los estatutos de la Empresa.

### **3.2. Política del Sistema de Gestión de la EPC**

La Empresa de Servicios Públicos de Cajicá S.A. E.S.P. se compromete a satisfacer las necesidades de sus cliente - usuarios relacionadas con la continuidad, calidad y cobertura de los servicios de acueducto, alcantarillado y aseo, en forma eficiente, eficaz y efectiva, atendiendo de manera oportuna los requerimientos de los servicios, para lo cual cuenta con personal competente, capacidad tecnológica y procesos normalizados con enfoque de mejoramiento continuo.

### **3.3. Valores Corporativos**

#### **CALIDAD**

- De nuestro equipo humano
- De nuestro desarrollo de procesos
- De servicio a nuestros clientes

#### **BIENESTAR**

- De nuestros empleados, proveedores y clientes
- De nuestro medio ambiente y la comunidad en la que operamos
- Para conservar un entorno laboral, ético y colaborativo

#### **CONFIANZA**

- En nuestra labor y nuestros procesos
- En nuestro liderazgo y espíritu de innovación
- En mantener nuestro compromiso y transparencia

## **4.0 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

En este estudio se presenta la adaptación al castellano del Denison Organizational Culture Survey, una encuesta diseñada para la evaluación de la cultura organizativa. Está compuesta por 46 ítems agrupados en 15 subescalas que identifican a su vez 5 dimensiones culturales, de aceptada influencia en la efectividad organizacional y 6 preguntas abiertas para argumentar. La muestra consta de 47 personas y se ha utilizado análisis factorial confirmatorio. Los resultados obtenidos señalan unas propiedades psicométricas adecuadas, por lo que cabe concluir que la adaptación española replica casi en su totalidad la estructura planteada en la versión original.

La muestra de la EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE CAJICÁ S.A. E.S.P se aplicó, encuesta a un total de 47 colaboradores de los cuales 10 son del área administrativas, 2 del área financiera, 11 del área de acueducto, 5 del área de alcantarillado y 19 del área de aseo.

### CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DENISON

Lea detenidamente cada pregunta y conteste lo más sinceramente posible, recuerde que la información será manejada de manera confidencial, conteste de acuerdo con la siguiente tabla:

Totalmente de acuerdo Marque	<b>1</b>
Medianamente de acuerdo	<b>2</b>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<b>3</b>
Medianamente en Desacuerdo	<b>4</b>
Totalmente desacuerdo	<b>5</b>

K	60
Varia Total	5183,8
SumVaria ind	211,4826087

Seccion 1	1,0169
Seccion2	0,9592
Abs	0,9592

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

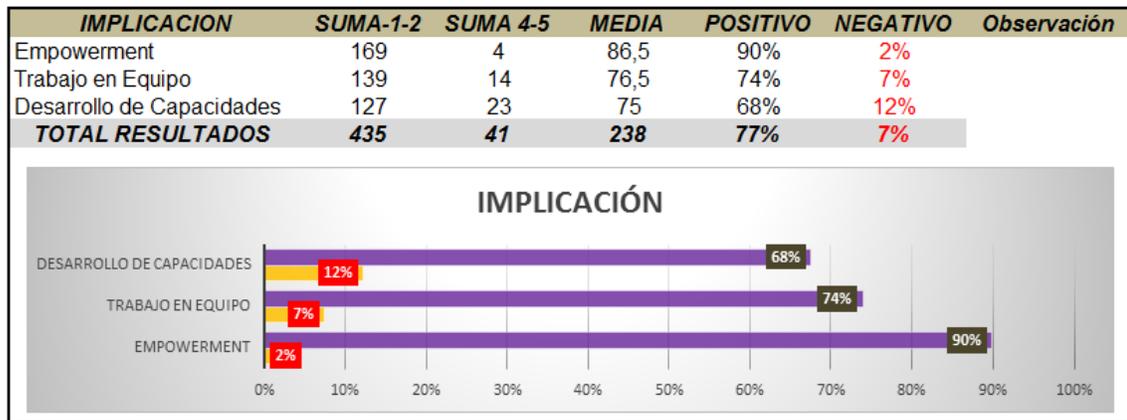
**Alfa de Cronbach Total**

**0,9755**

	N°	PREGUNTA					Valor	N	Varianza	MEDIA	DT	RIX	-x	
		1	2	3	4	5								
I M P L I C A C I O N	Empowerment	1	43	2	1	1	0	54	##	353,3	1,00	16,81	-0,73	-5,64
		2	22	20	3	2	0	79	##	113,8	3,00	9,54	-0,92	-0,45
		3	24	19	3	1	0	75	##	126,3	3,00	10,05	-0,93	-0,70
		4	24	15	8	0	0	78	##	105,8	8,00	9,20	-0,97	-0,36
		5	21	13	7	6	0	92	##	63,3	7,00	7,12	-0,97	0,32
		6	12	20	13	1	1	100	##	68,3	12,00	7,39	-0,78	0,32
	Trabajo en Equipo	7	18	17	7	2	3	96	##	58,3	7,00	6,83	-0,93	0,40
		8	23	15	8	1	0	81	##	94,3	8,00	8,69	-0,98	-0,17
		9	21	16	7	1	2	88	##	77,3	7,00	7,86	-0,95	0,12
		10	16	17	11	3	0	95	##	58,3	11,00	6,83	-0,95	0,39
		11	16	16	11	2	2	99	##	49,8	11,00	6,31	-0,94	0,51
		12	8	17	9	7	6	127	##	19,3	8,00	3,93	-0,50	0,86
D e s a r r o l l o d e C o m u n i c a d a	Valores Centrales	13	6	14	20	4	3	125	##	53,8	6,00	6,56	-0,34	0,58
		14	23	11	8	2	3	92	##	71,3	8,00	7,55	-0,92	0,23
		15	17	18	11	1	0	90	##	73,3	11,00	7,66	-0,94	0,19
	Acuerdo	16	19	22	6	0	0	81	##	109,8	6,00	9,37	-0,91	-0,36
		17	16	20	11	0	0	89	##	83,8	11,00	8,19	-0,90	0,06
		18	15	21	7	3	1	95	##	70,8	7,00	7,53	-0,86	0,26
		19	11	14	21	1	0	106	##	79,3	11,00	7,96	-0,62	0,26
		20	19	17	8	2	1	90	##	69,3	8,00	7,45	-0,97	0,23
		21	21	20	3	3	0	82	##	104,3	3,00	9,13	-0,91	-0,28

A D A P T A B I L I D A D	Orientación al Cambio	22	Las diferentes áreas de esta empresa cooperan a menudo para introducir cambios	14	19	12	2	0	96	###	65,8	12,00	7,26	-0,88	0,32
		23	La forma como evalúan mi trabajo en la empresa me ayuda a mejorar.	8	27	9	3	0	101	###	110,3	8,00	9,39	-0,60	-0,09
		24	Usted se adapta fácilmente al cambio.	28	9	9	0	1	78	###	126,3	9,00	10,05	-0,89	-0,63
	Aprendizaje Organizacional al cliente	25	Considera usar estrategias para hacer mas viable una tarea asignada o poco usual.	29	9	6	2	1	78	###	130,3	6,00	10,21	-0,87	-0,68
		26	La información sobre nuestros clientes influye en la toma de decisiones.	22	11	10	3	1	91	###	68,3	10,00	7,39	-0,96	0,25
		27	Fomentamos el contacto directo del empleado con los clientes	38	4	1	4	0	65	###	258,8	4,00	14,39	-0,75	-3,03
		28	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	37	5	4	1	0	63	###	242,3	4,00	13,92	-0,79	-2,89
		29	Desde su punto de vista considera que, Muchas ideas "se pierden por el camino".	35	8	4	0	0	63	###	215,8	4,00	13,14	-0,84	-2,47
		30	El aprendizaje es un objetivo importante en el desarrollo de su labor diaria.	19	14	10	3	1	94	###	56,3	10,00	6,71	-0,99	0,41
		31	Para usted esta empresa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	26	14	3	2	2	81	###	111,8	3,00	9,46	-0,90	-0,39
M I S I O N	Dirección y Objetivos Estratégicos	32	Considera que las estrategias de la empresa sirven de ejemplo a otras empresas.	19	21	4	3	0	85	###	96,3	4,00	8,78	-0,90	-0,14
		33	Los directores fijan metas ambiciosas pero realistas para que se cumplan.	19	19	5	2	2	90	###	78,3	5,00	7,91	-0,91	0,13
		34	Las estrategias utilizadas llevan al logro de los objetivos fijados.	29	8	4	4	2	83	###	124,8	4,00	9,99	-0,82	-0,51
	Metas y Objetivos	35	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación a la hora de desarrollar su trabajo.	32	5	5	5	0	77	###	164,3	5,00	11,46	-0,79	-1,15
		36	Me explican claramente los resultados y objetivos que debo lograr en mi trabajo.	27	10	6	4	0	81	###	109,8	6,00	9,37	-0,91	-0,36
		37	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	22	13	7	5	0	89	###	71,3	7,00	7,55	-0,97	0,20
		38													
R E L A C I O N J E F E	Comunicación	#	Mi jefe tiene en cuenta mis puntos de vista y opiniones	34	8	3	1	1	68	###	197,3	3,00	12,56	-0,82	-1,93
		#	Mi jefe ayuda a solucionar los problemas que se presentan en el trabajo	30	13	3	0	1	70	###	159,3	3,00	11,29	-0,89	-1,30
		#	Mi jefe me trata con respeto y me genera confianza en el ambiente laboral.	41	4	0	1	1	58	###	314,3	1,00	15,86	-0,74	-4,49
	Compañerismo	#	En mi grupo de trabajo me tratan de forma respetuosa.	28	12	3	3	1	78	###	126,3	3,00	10,05	-0,89	-0,63
		#	Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando tengo dificultades.	25	10	6	4	2	89	###	84,8	6,00	8,24	-0,89	0,05
		#	Cuando realizo algún trabajo en equipo, los compañeros colaboran.	18	15	11	2	1	94	###	58,3	11,00	6,83	-0,97	0,39
	Estabilidad	#	El trabajo que hago me hace sentir bien	22	16	6	3	0	84	###	85,8	6,00	8,28	-0,97	-0,02
		#	Mi trabajo en la empresa es estable	27	15	4	0	1	74	###	132,3	4,00	10,29	-0,92	-0,80
		#	Siento orgullo de trabajar en esta empresa.	24	12	9	2	0	83	###	90,8	9,00	8,52	-0,96	-0,10
				###	645	327	102	40							
P R E G U N T A S A B E R T A S	47	Como percibe la dirección de Aseo.													
	49	Como percibe la dirección de Acueducto.													
	50	Como percibe la dirección de Alcantarillado.													
	51	Como percibe la dirección Administrativa.													
	52	Como percibe la dirección Financiera.													
	53	Como percibe el direccionamiento de la Gerencia.													

## 4.1 Dimensión Implicación



**Empowerment:** consiste en delegar poder y responsabilidad a los empleados para lograr que se encuentren más motivados y comprometidos.

Este ítem tiene un impacto positivo en la compañía debido a que los miembros del grupo de trabajo, cuentan y tienen un alto nivel de compromiso, se evidencian

inconvenientes con la comunicación con respecto a la toma de decisiones y la obtención de la información, pero es importante mejorar el empoderamiento en la empresa haciendo a los colaboradores responsables de sí mismo e incentivando el trabajo en equipo. Se consideran las siguientes recomendaciones.

- Identifica los talentos ocultos mediante la evaluación de desempeño es una retroalimentación de tu desempeño desde una perspectiva lo más completa posible. El objetivo es aprovechar al máximo las habilidades y experiencias del equipo y utilizarlo con mayor regularidad y eficacia. Crea mecanismos de ayuda y confianza para todos los colaboradores.
- Plantear el estímulo como parte importante del trabajo en equipo, es importante reconocer los méritos de los miembros cada vez que se alcanza un objetivo, de este modo todos se sentirán dispuestos a continuar colaborando.
- Redactar los objetivos. Éstos deben ser específicos para la persona y para la tarea con que se relaciona, de modo que la persona sepa que se espera de ella.

**Trabajo En Equipo:** es un grupo de personas, orientadas al alcance de objetivos comunes. En virtud de ello, cada persona del equipo debe de aportar o realizar una parte para resolver un conflicto o un trabajo encomendado.

Con los resultados del estudio podemos ver que hay cooperación entre los equipos de trabajo, aunque algunos no se sienten parte de un equipo de trabajo y otros pocos desconocen la relación que tiene su trabajo con los objetivos de la compañía. Para lograr mejorar el trabajo en equipo en la empresa los colaboradores deben estar motivados para ello es importante el tema del liderazgo.

Recomendaciones.

Brindar herramientas para que los empleados se sientan cómodos y puedan cumplir su función. Si se logra que funcionen bien como grupo, las tareas que realicen serán de mejor calidad y así la empresa podrá ahorrarse tiempo. Para que el equipo comprenda lo que se quiere de ellos, siempre debe dirigirse con respeto y utilizar palabras para motivarlos.

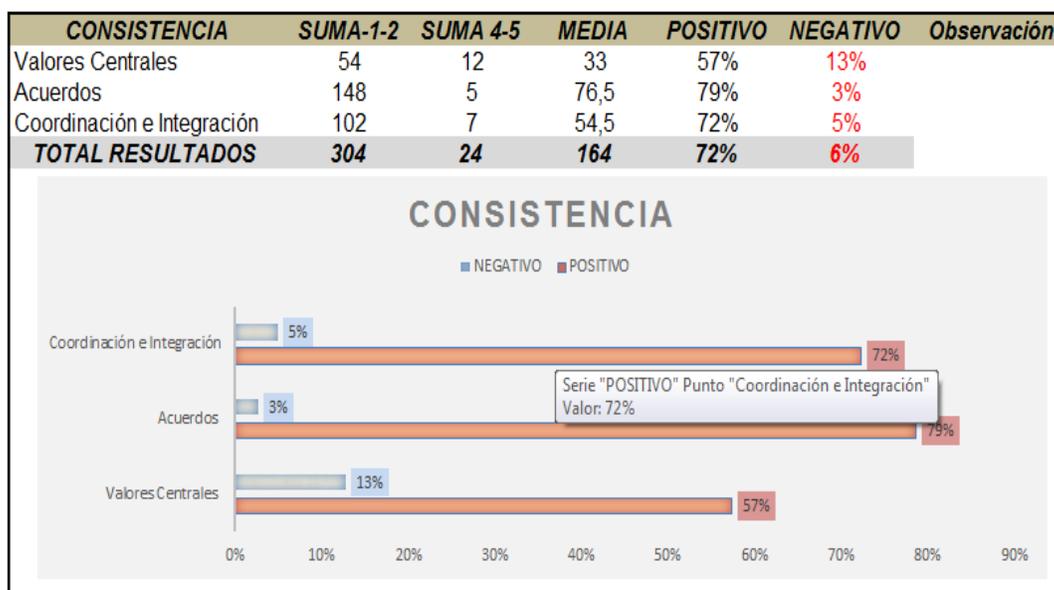
- Construir confianza. La confianza es el elemento principal del trabajo en equipo. Impulsar un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás, entiendan sus roles y sepan cómo ayudarse mutuamente.

- Motivar la responsabilidad y el compromiso mutuo con talleres. Cuando una persona es parte de un equipo, sabe que los logros o fracasos son responsabilidad de todos y cada uno de los miembros; (hacer que los problemas y los aciertos sean compartidos).
- Desarrollar actividades donde se fomente la comunicación también que es base importante del trabajo en equipo, porque todo debe quedar claramente comunicado y los miembros del equipo deben sentirse en la capacidad de transmitir sus ideas, innovaciones e incluso descontentos de tal manera que se tenga una comunicación asertiva.

**Desarrollo de Capacidades:** Es el proceso a través del cual los individuos, obtienen, fortalecen o mantienen las capacidades para establecer y lograr sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo,(fortalecimiento” y “aumento” de las capacidades).

También posee un impacto positivo ya que los resultados son de 68%. La empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros. Aunque se puede mejorar mucho más y erradicar ese 12% capacitando al personal para que mejore sus competencias laborales y por ende desarrolle y explore sus capacidades.

#### 4.2 Dimensión Consistencia.



**Valores Centrales:** Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo y marcan patrones para la toma de decisiones. Para la empresa tiene un impacto positivo, porque hay una clara distinción de los valores de la empresa de tal manera que los integrantes de la empresa se identifican fácilmente con su forma de ser y se relacione con otros.

Recomendaciones:

- Alinear al personal con los valores corporativos, con ello lograr que se identifiquen y así mismo brinden lo mejor de sí a la empresa, buscar identidad corporativa.
- Es importante transmitir los valores a todos los colaboradores de la empresa, La transmisión de los valores corporativos debe involucrar a todos los grupos de interés de la organización, desde su junta directiva, equipo gerencial y los colaboradores de todo nivel
- Para transmitir y fortalecer los principios corporativos pueden organizarse actividades formales e informales como: Jornadas de sensibilización. Planes lúdicos y recreativos y así, poder asegurarse que todos los colaboradores están regidos por los valores de la empresa y evitar problemas futuros.

**Acuerdo:** según los resultados de este primer diagnóstico, la empresa puede carecer un poco de la eficacia en el momento de llegar a un acuerdo debido a que para algunos es algo difícil llegar a acuerdos o consensos, no se concentra en buscar soluciones donde todos ganen. Aunque no es fácil, es importante para no malgastar tiempo y energía en posibles discusiones que seguramente no llegaran a ningún resultado. Es por esto que recomendamos:

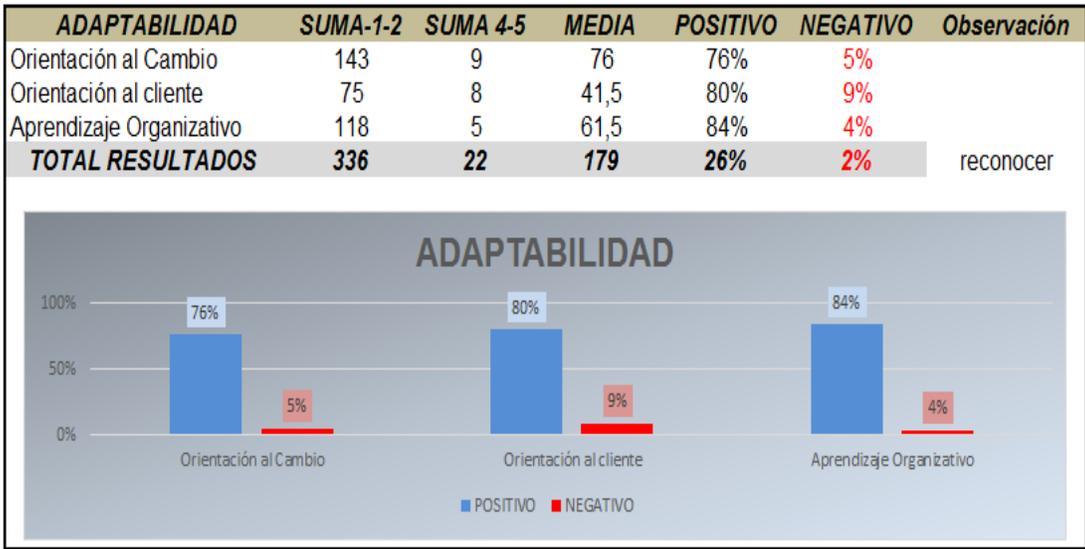
- Crear ambientes adecuados, es decir con un liderazgo efectivo que este en la capacidad de sacar lo mejor de cada individuo y del equipo en su conjunto, y que logre poner un ambiente amigable y motivante para que las ideas fluyan y lograr acuerdos de una manera eficiente.
- En el momento de tomar decisiones para garantizar un consenso rápido se debe Permitir que los colaboradores opinen sin que se pierda el rumbo ni el control de la situación
- Fortalecer la cultura organizacional para lo cual se debe definir con claridad la misión, visión y valores de la compañía. Así crear el código de conducta y comportamiento a favor de la empresa, es algo que se adquiere con el ejemplo debido a que no son reglas escritas.

**Coordinación e Integración:** Los resultados de la encuesta nos muestra que existe una baja coordinación e integración dentro de la empresa debido a que se

evidencia el desconocimiento del objetivo o la misión que cumple cada colaborador dentro de la compañía en busca de ese objetivo en común en consecuencia de la falta de alineación de los objetivos entre los niveles jerárquicos de la empresa. Es importante que las diferentes áreas de la empresa sean capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes, por esto recomendamos

- Alinear los objetivos de todos los niveles jerárquicos en función de cumplir con la misión, visión y objetivos misionales de la empresa de tal manera que se logre que todos los colaboradores de la empresa sigan un mismo camino y así mejorar la coordinación entre las áreas funcionales de la empresa.
- Orientar hacia el mismo objetivo las diferentes tareas de cada área funcional.
- Armonizar las decisiones y procedimientos para evitar conflictos entre las diferentes áreas organizacionales de compañía
- Integrar las tareas y desarrollar el trabajo en equipo con las diferentes áreas de la empresa; para simplificar la estructura piramidal por una horizontal o pensar en la posibilidad de organizarla por procesos.

**4.3 Dimensión Adaptabilidad.**



**Orientación al Cambio:** El resultado de la encuesta nos arroja un impacto positivo en el momento de hablar de cambio, es evidente que la empresa no presenta gran resistencia al cambio y pese a las dificultades responde bien a los cambios del entorno sin embargo toda empresa debe estar capacitada para crear nuevos espacios conducentes al cambio por esta razón recomendamos:

- Desarrollar un cambio integral, adoptando las mejores prácticas para el bienestar de la empresa. Para asegurarse de que el cambio es llevado a cabo correctamente, el cambio debe estar estructurado en un programa coordinado muy de cerca por los líderes de la empresa. Crear programas de capacitación que les permita a los colaboradores enfrentarse a los cambios tecnológicos o cualquier otro tipo de cambio que la empresa necesite.
- Crear planes de comunicación efectivos, donde se puntualicen los objetivos y las metas (evitar malos entendidos “chisme”).
- Crear estrategias anticipatorias por medio de actividades como talleres o concursos de talentos que le ayuden a los colaboradores a ver la lógica y la importancia del cambio.
- Reconocer cada avance que los colaboradores o equipos de trabajo presenten con los nuevos procesos por pequeños que sea con el fin de que sepan que van por buen camino.

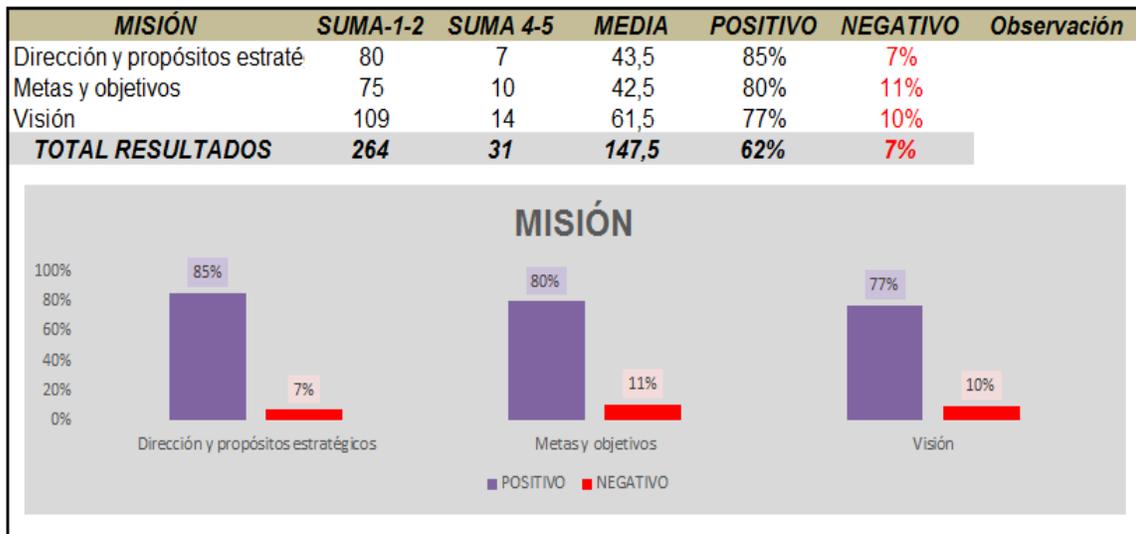
**Orientación al Cliente:** Se evidencia un impacto negativo en cuanto a la orientación del cliente puesto que en las decisiones que toma la organización disminuye los intereses de los clientes, además del desconocimiento del entorno. La empresa debe conocer a sus clientes y anticipar sus necesidades de tal manera que muestre orientación al cliente por lo cual recomendamos:

- La experiencia del cliente debe estar en el centro de las prioridades de la empresa, pero lo cual se deben alinear los departamento y trabajar en función del cliente
- Dedicar esfuerzo a escuchar y conocer verdaderamente a los clientes. Esto implica entender sus necesidades, aspiraciones y frustraciones, mucho más allá de la relación con la compañía.
- Crear sistemas de retroalimentación con los clientes, tener en cuenta sus comentarios y recomendaciones.

**Aprendizaje Organizativo:** los resultados nos arrojan un impacto positivo sobre el aprendizaje, es evidente el interés del colaborador ante la obtención de nueva información. Por ello recomendamos:

- Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adaptación hacia los fines organizacionales.

#### **4.4 Dimensión Misión.**



**Dirección y Propósitos Estratégicos:** el resultado de la investigación muestra que la gran mayoría de los colaboradores de la empresa tienen clara la orientación estratégica, además de tener clara la misión lo que les otorga un sentido de pertenencia hacia la empresa y su trabajo, de tal modo que el impacto es positivo. El propósito de la empresa debe estar claro por lo cual recomendamos

- Mostrar mayor claridad a los empleados en el propósito que tiene la empresa, consiguiendo que todos los colaboradores contribuyan al desarrollo de la organización.
- Se debe comunicar los propósitos estratégicos tanto interna como externamente para lograr el éxito.
- Asegurarse de que toda la empresa tiene clara su misión, la misión de la compañía y que saben que se espera de ellos

**Metas y Objetivos:** según el análisis que se hizo en la investigación los colaboradores de la empresa no comprenden lo que deben hacer para tener éxito en el largo plazo debido a que hay poca claridad para algunos en los objetivos y metas de la empresa es por esto que recomendamos:

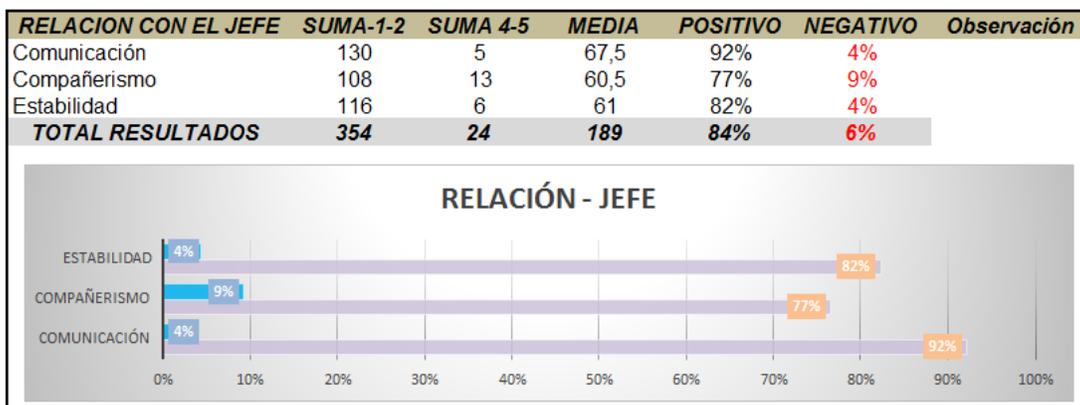
- La empresa debe fijarse metas realistas, posibles de alcanzar. Fijándolas de acuerdo a una investigación orientada al objetivo a alcanzar y en consenso con los colaboradores.
- Los objetivos de la empresa deben transmitirse a todos los niveles
- Tanto las metas como los objetivos deben ser claros para todos los niveles de la organización de tal manera que los colaboradores entiendan lo que deben hacer y a dónde van a llegar en el corto, mediano y largo plazo

- Vincular metas tanto a la misión, visión como objetivos, para facilitar a los colaboradores una dirección precisa de su trabajo
- Evaluar periódicamente el cumplimiento de metas y objetivos

**Visión:** según el resultado que nos arroja el análisis de las encuestas los colaboradores de la empresa sienten identidad frente a la visión, algunos muestran poco desconocimiento o falta de claridad en relación de lo que está escrito y lo que hacen en el día a día para llegar a ella, quizás algunos no encuentran coherencia entre las tareas y a donde se quiere llegar. La visión debe ser una imagen compartida sobre la manera que se desea ser reconocido en el futuro por lo que recomendamos

- Toda la empresa debe tener la visión clara de hacia dónde van y que deben hacer hoy para llegar ahí, para lo cual se debe involucrar a cada colaborador de la empresa y que así se sientan motivados y entusiasmados para trabajar como un equipo en busca de ese resultado futuro.
- Promover el sentido de identificación y compromiso de todos los colaboradores con el trabajo y la visión de la empresa.
- Alinear la visión para que sea coherente con los valores, los principios y la cultura de la empresa.
- La visión debe darse a conocer por todos los miembros de la empresa, así que puede ponerse en un lugar visible y además dar a conocer como se pretende llegar allí y la importancia de cada uno para lograrlo
- Las tareas del hoy deben estar alineadas con la visión de futuro así que si es necesario debe cambiarse para conseguir un buen resultado.

#### 4.5 Dimensión Relación con el jefe.



**Comunicación:** Según el resultado de este análisis la el empleado y su jefe se comunican constante mente aunque en respuesta para algunos hay desacuerdos, la comunicación es esencial en cualquier tipo de actividad organizada y acaba por convertirse en un factor imprescindible para que ésta funcione adecuadamente. Cualquier actividad humana se desarrolla a través de la comunicación y la propia empresa.

Recomendaciones.

- Es bueno crear una cultura comunicativa en la empresa e informar a los trabajadores de su existencia.
- Para que haya una buena comunicación a nivel interno en la empresa, debe existir un buen clima laboral (y viceversa), y la empresa debe trabajar al máximo para tener un buen clima dentro de la empresa, en mejorar las relaciones entre trabajadores que son la cara a la empresa.

**Compañerismo:** El espacio de trabajo es, sin duda, uno de los más transitados por las personas en su vida. Cada día un grupo de personas comparten no solo un espacio sino también una buena fracción del día, por ello es necesario generar compañerismo entre cada trabajador el análisis revela la necesidad de crear lazos entre las personas que trabajan juntas, ya sea individual o conjuntamente, es de suma importancia para generar un buen ambiente laboral en la empresa. Sin duda amigos y compañeros no es lo mismo. Si bien los vínculos laborales pueden transformarse en relaciones de amistad lo cierto es que el compañerismo existe, o debería existir, entre los trabajadores de un mismo espacio. Un concepto que tiene que ver con el trabajo en común, hacia un mismo objetivo y dentro de un mismo espacio.

Se recomienda fomentar el compañerismo en el trabajo siguiendo estos consejos para poder lograr trabajar tranquilo y feliz:

- Aprende a escuchar: logra entendimiento, evita malas interpretaciones y genera buena comunicación. Cuando alguien se siente escuchado, se siente bien porque es un signo de que importa lo que dice. En el trabajo, es importante escuchar a los demás e intentar entender su postura.
- Generar encuentros fuera del ambiente laboral: es otra manera eficaz de fomentar compañerismo en tu trabajo. Reunirte con las personas que trabajan junto a ti, fuera del espacio laboral y con un propósito que nada tenga que ver con la responsabilidad del trabajo, estrechará lazos entre todos.

**Estabilidad:** la estabilidad laboral es algo que todos buscan en un empleo, suponiendo que se trata de una sensación de seguridad, la garantía de tener ingresos es lo que el trabajador persigue, para poder satisfacer sus necesidades y las de su familia, sin tener que incurrir en especulaciones o vivir con temor de

quedarse sin ingresos por la ruptura del vínculo laboral, sea la causa que fuere. El análisis arroja un resultado positivo y se recomienda:

- Crear un buen ambiente de trabajo, planear adecuadamente un clima laboral donde sus integrantes no estén tensionados o estresados, recuerde que a nadie le gusta trabajar bajo presión y muchos cambios laborales se dan debido a que los empleados buscan mejores comodidades en otras empresas.
- Premiar a los empleados, identificar las cosas que motivan a sus trabajadores y busque algún tipo de mecanismo donde pueda hacerles diferentes reconocimientos cuando hayan realizado un buen trabajo.

## 15. CONCLUSIONES

- El diagnostico no arrojo los resultados esperados, dado que el personal se cohibió en brindar la información con la mayor sinceridad posible, y en resultado presenta muy baja insuficiencia en las 5 dimensiones evaluadas, por lo que se aísla cualquier tipo de impacto negativo.
- El clima laboral es una variable clave en el desempeño de una organización, y aun y cuando no puede ser visto o tocado, el clima de una empresa se percibe, se vive y afecta todos los aspectos de la empresa; por lo cual se recomienda hacer de este estudio, una actividad o función institucional para tener elementos y acciones correctivas de mejora para los colaboradores.
- Las dimensiones tienen una variación importante en porcentaje que se aunque no hay mucho hay aspectos que se deben mejorar; un ejemplo claro de ello es que aunque hay y se fomenta el trabajo en equipo, algunos colaboradores no están dispuestos a cooperar y actúan de manera individualista.
- Aunque los índices de negativismos son muy bajos el ideal es llegar a cumplir con el 100% de hacer las cosas bien y mostrar calidad en todo sentido.
- Se evidencia que hay algunas diferencias que se han dejado en stand by, y no se dan soluciones rápidas lo que genera un cierto inconformismo en los operarios. Dado que el diagnostico ha dejado la información troncado porque hay muchas contradicciones en las respuestas obtenidas.
- Es muy importante re direccionar el ambiente interno de la compañía; un buen desarrollo de este implica directamente los planes de acción adecuados a implementar, lo cual permite llevar a la organización a ser altamente competitiva con el compromiso de los colaboradores logrando así ser sostenibles en el tiempo.
- Concluimos con respecto a la motivación del personal es importante implementar planes de compensación oportunos para el personal, teniendo en cuenta que en la actualidad el personal permanece en una compañía si y solo si, esta permite su desarrollo personal y profesional.
- Hay falencias con índices muy bajos en la comunicación asertiva al interior de la organización, lo cual lleva a generar problemas como el desacato de los direccionamientos impartidos por la administración y culmina en el desarrollo de procedimientos inoportunos en las diferentes áreas.
- Finalmente de esta información puede concluir que el clima organizacional juega un papel de vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, y en particular de la calidad en la prestación de un servicio,

llegando a ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Por ende, si la empresa busca mantener una dirección competente frente a las condiciones del entorno debe considerar el clima laboral como un punto clave, ya que es un punto fundamental para facilitar los procesos de dirección, innovación y cambio.

## 16. BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Tomás Bonavia, Vicente J. Prado Gasco y David Barberá Tomás\* Universidad de Valencia y \* Instituto Ingenio (CSIC-Univ. Politécnica de Valencia)
- ✓ Comportamiento organizacional - Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge - 15ta Edición.
- ✓ 7 razones ocultas por las que los empleados se van. Leigh Branham – 2da Edición.
- ✓ Lo que saben las empresas felices. Collins Hemingway, Dan Baker y Cathy Greenberg.
- ✓ [www.greatplacetowork.com.co/nuestros-servicios/evalua-a-tu-organizacion/encuesta-de-la-cultura-laboral](http://www.greatplacetowork.com.co/nuestros-servicios/evalua-a-tu-organizacion/encuesta-de-la-cultura-laboral)
- ✓ [www.greatplacetowork.com.co/nuestros-servicios/evalua-a-tu-organizacion/evaluacion-de-trust-indexc](http://www.greatplacetowork.com.co/nuestros-servicios/evalua-a-tu-organizacion/evaluacion-de-trust-indexc)
- ✓ Denison, D.R., Haaland, S., y Goelzer, P. (2003a). Corporate culture and organizational effectiveness: Is Asia different from the rest of the world? *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- ✓ Denison, D.R., Haaland, S., y Goelzer, P. (2003b). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? *Advances in Global Leadership*, 3, 205-227.