



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 1

Neiva, 05 de Julio de 2018

Señores  
CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN  
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
Ciudad

El (Los) suscrito(s):

YADY TATIANA BRAVO GARCES, con C.C. No. 1.117.512.968,

YENIFER VIVIANA FARFAN SOTELO, con C.C. No. 1.075.231.294,

autor(es) del trabajo de grado titulado MEDICION Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA LATINOAMERICANA DE AHORRO Y CREDITO UTRAHUILCA presentado y aprobado en el año 2018 como requisito para optar al título de ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA;

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

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

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

EL AUTOR/ESTUDIANTE  
  
Firma \_\_\_\_\_  
YADY TATIANA BRAVO GARCES  
C C 1 117.512.968

EL AUTOR/ESTUDIANTE  
  
Firma \_\_\_\_\_  
YENIFER VIVIANA FARFAN SOTELO  
C C 1.075.231.294.

Vigilada Mineducación



<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>1 de 3</b>
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: MEDICION Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA LATINOAMERICANA DE AHORRO Y CREDITO UTRAHUILCA**

**AUTOR O AUTORES:**

<b>Primero y Segundo Apellido</b>	<b>Primero y Segundo Nombre</b>
BRAVO GARCES	YADY TATIANA
FARFAN SOTELO	YENIFER VIVIANA

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

<b>Primero y Segundo Apellido</b>	<b>Primero y Segundo Nombre</b>

**ASESOR (ES):**

<b>Primero y Segundo Apellido</b>	<b>Primero y Segundo Nombre</b>
ZAPATA DOMINGUEZ	ÁLVARO

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

**FACULTAD: ECONOMIA Y ADMINISTRACION**

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

**CIUDAD: NEIVA**

**AÑO DE PRESENTACIÓN: 2018**

**NÚMERO DE PÁGINAS: 131**

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

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

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento: AADOBE ACROBAT READER DC

**MATERIAL ANEXO:**

- Instrumento sobre clima organizacional

Vigilada mieducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>2 de 3</b>
---------------	---------------------	----------------	----------	-----------------	-------------	---------------	---------------

- Cronograma de Actividades
- Presupuesto
- Resumen Hoja de vida de los autores
- Permisos empresa.

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

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Clima Organizacional	Organizational climate	5. Desarrollo Personal	Personal development
2. Talento Humano	Human talent	6. Estabilidad	Stability
3. Participación	Participation	7. Mejoramiento	Improvement
4. Reconocimiento	Recognition	8. Comunicación	Communication

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

La cooperativa Utrahuilca con más de 50 años de servicio, nacida en el departamento del Huila ha logrado crecer permitiéndose extenderse hacia cuatro departamentos del sur colombiano, llegando a diferentes comunidades y culturas. La cooperativa Utrahuilca se ha caracterizado por tener un buen clima laboral.

A raíz del crecimiento estructural se hace necesario realizar una investigación que permita medir el clima organizacional en que se encuentra la cooperativa UTRAHUILCA. Permittiéndose comparar con estudio realizado en el año 1996.

Para la elaboración de esta investigación se aplicó un estudio cuantitativo inductivo inferencial, que permitió realizar un estudio y análisis de la realidad de situaciones, costumbre y actitudes, a través del procedimiento de la medición. Los resultados de estas investigaciones se basan en la estadística y son generalizables, además permitió proponer un plan de mejoramiento para la cooperativa Utrahuilca.

La investigación se realizó en las siguientes etapas: solicitud de permisos y autorización por parte de la gerencia general de la cooperativa, determinar los factores a analizar para mantener en el modelo de la encuesta, aplicación de la encuesta a todos los empleados de la cooperativa, análisis y valoración de la encuesta y propuesta del plan de mejoramiento a la cooperativa Utrahuilca.



DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	3 de 3
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

The Utrahuilca cooperative with more than 50 years of service, born in the department of Huila, has managed to grow allowing itself to expand into four departments in southern Colombia, reaching different communities and cultures. The Utrahuilca cooperative has been characterized for having a good working environment.

As a result of the structural growth it is necessary to carry out an investigation that allows to measure the organizational climate in which the UTRAHUILCA cooperative is located. Allowing comparison with study conducted in 1996.

For the elaboration of this research, an inductive inferential quantitative study was applied, which allowed us to carry out a study and analysis of the reality of situations, custom and attitudes, through the measurement procedure. The results of these investigations are based on statistics and are generalizable, also allowed to propose an improvement plan for the Utrahuilca cooperative.

The investigation was carried out in the following stages: request for permits and authorization by the general management of the cooperative, determine the factors to be analyzed to maintain the survey model, application of the survey to all employees of the cooperative, Analysis and evaluation of the survey and proposal of the improvement plan for the Utrahuilca cooperative.

**APROBACION DE LA TESIS**

Nombre Presidente Jurado: **ELIAS RAMIREZ PLAZAS**

Firma:

**MEDICION Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE LA COOPERATIVA LATINOAMERICANA DE AHORRO Y CREDITO  
UTRAHUILCA**

**Presentado por:**

**YENIFER VIVIANA FARFAN SOTELO**

**YADY TATIANA BRAVO GARCES**

**UNIVERSIDAD SUCOLOMBIANA  
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
NEIVA - HUILA  
2018**

**MEDICION Y PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE LA COOPERATIVA LATINOAMERICANA DE AHORRO Y CREDITO  
UTRAHUILCA**

**Presentado por:**

**YENIFER VIVIANA FARFAN SOTELO**

**YADY TATIANA BRAVO GARCES**

**Director del Trabajo:**

**PhD. ALVARO ZAPATA DOMINGUEZ**

**UNIVERSIDAD SUCOLOMBIANA  
FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
NEIVA - HUILA  
2018**

## TABLA DE CONTENIDO

1.	Formulación del problema.....	11
1.1	Descripción del problema .....	11
1.2	Justificación .....	12
1.2.1	Intereses Profesional de los Autores.....	12
1.2.2	Importancia para la Cooperativa Utrahuilca.....	12
1.2.3	Beneficio para los empleados. ....	12
1.3	Amplitud del problema y alcances de la investigación. ....	12
1.4	Preguntas de la investigación.....	14
1.5	Objetivos .....	15
1.5.1	Objetivo General.....	15
1.5.2	Objetivos Específicos .....	15
2.	Marco Conceptual.....	16
2.1	Revisión de la literatura y estado del arte.....	16
2.2	Marco Teórico, Conceptual Y Contextual .....	30
2.2.1	Marco Teórico.....	30
2.3	Marco conceptual.....	35
2.4	Marco Contextual. ....	37
2.5	Marco Legal. ....	43
2.6	Matriz o Modelo de Análisis Teórico. Clima Organizacional .....	44
2.7	Síntesis Del Contexto Teórico .....	57
3.	Metodología.....	58
3.1	Tipo de Investigación.....	58
3.2	Estudio con Población, Muestra y muestreo .....	58
3.3	Método y técnica para la recolección de la información.....	58
3.4	Evaluación y validez de la Investigación cualitativa.....	59
4.	Perfil General por Dimensión Clima Organizacional Utrahuilca .....	61
5.	Tabulación De Factores Y Análisis .....	62
5.1.1	Proyecto Formal De Empresa O Proyecto Institucional .....	62
5.1.2	Estructura Organizacional .....	64
5.1.3	Participación.....	65

5.1.4	Instalaciones Y Elementos De Trabajo .....	67
5.1.5	Holismo Y Sinergia .....	69
5.1.6	Liderazgo .....	70
5.1.7	Toma De Decisiones.....	72
5.1.8	Trabajo Gratificante.....	73
5.1.9	Desarrollo Personal.....	75
5.1.10	Relaciones Interpersonales .....	76
5.1.11	Buen Servicio.....	78
5.1.12	Solución De Conflictos E Intereses .....	79
5.1.13	Libertad De Expresión.....	81
5.1.14	Estabilidad Laboral .....	82
5.1.15	Reconocimiento .....	83
5.1.16	Salarios.....	85
5.1.17	Normas Y Reglamentos.....	86
5.1.18	Evaluación De Desempeño.....	87
5.1.19	Comunicación Y Retroalimentación .....	89
5.1.20	Selección E Inducción .....	90
5.1.21	Identidad E Imagen De La Organización.....	91
5.1.22	Celebraciones Y Ceremonias.....	92
5.1.23	Grupos Informales Y Uso Del Tiempo Libre.....	93
5.1.24	Valores .....	95
5.1.25	Subculturas.....	96
6.	Plan De Mejoramiento.....	98
7.	Conclusiones Y Recomendaciones.....	102
8.	Bibliografía .....	103



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelo integrado de modificación del clima organizacional .....	18
Tabla 2 Valoración del Clima Organizacional .....	62
Tabla 3 Proyecto formal de Empresa .....	62
Tabla 4 Causas .....	63
Tabla 5 Estructura Organizacional .....	64
Tabla 6 causas .....	64
Tabla 7 Participación .....	65
Tabla 8 Causas .....	66
Tabla 9 Instalaciones y Elementos de Trabajo .....	67
Tabla 10 Causas .....	68
Tabla 11 Holismo y Sinergia .....	69
Tabla 12 Causas .....	69
Tabla 13 Liderazgo .....	70
Tabla 14 Causas .....	71
Tabla 15 Toma de Decisiones .....	72
Tabla 16 Causas .....	72
Tabla 17 Trabajo Gratificante .....	73
Tabla 18 Causas .....	74
Tabla 19 Desarrollo Personal .....	75
Tabla 20 Causas .....	75
Tabla 21 Relaciones Interpersonales .....	76
Tabla 22 Causas .....	77
Tabla 23 Buen Servicio .....	78
Tabla 24 Causas .....	78
Tabla 25 Solución de Conflictos e Intereses .....	79
Tabla 26 Causas .....	80
Tabla 27 Libertad de Expresión .....	81
Tabla 28 Causas .....	81
Tabla 29 Estabilidad Laboral .....	82
Tabla 30 Causas .....	83
Tabla 31 Reconocimiento .....	83
Tabla 32 Causas .....	84
Tabla 33 Salarios .....	85
Tabla 34 Causas .....	85
Tabla 35 Normas y Reglamentos .....	86
Tabla 36 Causas .....	86
Tabla 37 Evaluación de Desempeño .....	87
Tabla 38 Causas .....	88
Tabla 39 Comunicación y Retroalimentación .....	89

Tabla 40 Causas.....	89
Tabla 41 Selección E Inducción.....	90
Tabla 42 Causas.....	90
Tabla 43 Identidad e Imagen de la Organización.....	91
Tabla 44 Causas.....	92
Tabla 45 Celebración y Ceremonias.....	92
Tabla 46 Causas.....	93
Tabla 47 Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre.....	93
Tabla 48 Causas.....	94
Tabla 49 Valores.....	95
Tabla 50 Causas.....	95
Tabla 51 Subculturas.....	96
Tabla 52 Causas.....	96

## INDICE DE GRAFICAS

GRAFICA 1 Valoración del Clima Organizacional.....	62
GRAFICA 2 Proyecto formal de Empresa.....	62
GRAFICA 3 Causas .....	63
GRAFICA 4 Estructura Organizacional.....	64
GRAFICA 5 Causas .....	64
GRAFICA 6 Participación .....	65
GRAFICA 7 Causas .....	66
GRAFICA 8 Instalaciones y Elementos de Trabajo.....	67
GRAFICA 9 Causas .....	68
GRAFICA 10 Holismo y Sinergia .....	69
GRAFICA 11 Causas .....	69
GRAFICA 12 Liderazgo .....	70
GRAFICA 13 Causas .....	71
GRAFICA 14 Toma de Decisiones .....	72
GRAFICA 15 Causas .....	72
GRAFICA 16 Trabajo Gratificante .....	73
GRAFICA 17 Causas .....	74
GRAFICA 18 Desarrollo Personal.....	75
GRAFICA 19 Causas .....	75
GRAFICA 20 Relaciones Interpersonales.....	76
GRAFICA 21 Causas .....	77
GRAFICA 22 Buen Servicio.....	78
GRAFICA 23 Causas .....	78
GRAFICA 24 Solución de Conflicto de Intereses .....	79
GRAFICA 25 Causas .....	80
GRAFICA 26 Libertad de Expresión .....	81
GRAFICA 27 Causas .....	81
GRAFICA 28 Estabilidad Laboral .....	82
GRAFICA 29 Causas .....	83
GRAFICA 30 Reconocimiento .....	83
GRAFICA 31 Causas .....	84
GRAFICA 32 Salarios.....	85
GRAFICA 33 Causas .....	85
GRAFICA 34 Normas y Reglamentos .....	86
GRAFICA 35 Causas .....	86
GRAFICA 36 Evaluación de Desempeño .....	87
GRAFICA 37 Causas .....	88
GRAFICA 38 Comunicación y Retroalimentación.....	89
GRAFICA 39 causas .....	89

GRAFICA 40 Selección E Inducción.....	90
GRAFICA 41 Causas .....	90
GRAFICA 42 Identidad e Imagen de la Organización .....	91
GRAFICA 43 Causas .....	92
GRAFICA 44 Celebraciones y Ceremonias.....	92
GRAFICA 45 Causas .....	93
GRAFICA 46 Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre .....	93
GRAFICA 47 Causas .....	94
GRAFICA 48 Valores .....	95
GRAFICA 49 Causas .....	95
GRAFICA 50 Subculturas.....	96
GRAFICA 51 causas .....	96

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 Cambio y Climas Organizacionales.....	16
FIGURA 2 El modelo de Great Place to Work .....	21
FIGURA 3 Dimensiones .....	22

## ANEXOS

ANEXO 1 Instrumento Sobre Clima Organizacional .....	105
ANEXO 2 Cronograma de Actividades .....	127
ANEXO 3 Presupuesto.....	128
ANEXO 4 Resumen Hoja de Vida Investigadores.....	129
ANEXO 5 Solicitud de Permiso Empresa.....	130
ANEXO 6 Permiso Empresa .....	131

## **1. Formulación del problema**

### **1.1 Descripción del problema**

Las organizaciones de economía solidaria como las Cooperativas de ahorro y crédito han logrado un crecimiento importante dentro de la economía nacional e internacional; Sus proyectos como modelo económico han trascendido y cada vez ganan terreno frente al abrazador modelo capitalista. Por esta razón los objetivos tanto económicos como administrativos están en constante cambio y crecimiento, siendo competitivos y adaptables a los giros de la economía, tecnología y por supuesto a las personas.

La cooperativa Utrahuilca con más de 50 años de servicio, nacida en el departamento del Huila ha logrado crecer permitiéndose extenderse hacia cuatro departamentos del sur colombiano, llegando a diferentes comunidades y culturas. La cooperativa Utrahuilca se ha caracterizado por tener un buen clima laboral, de acuerdo con testimonios funcionarios que llevan entre 15 y 40 años vinculados a la cooperativa.

A raíz del crecimiento estructural se hace necesario realizar una investigación que permita medir el clima organizacional en que se encuentra la cooperativa UTRAHUILCA.

## **1.2 Justificación**

### **1.2.1 Intereses Profesional de los Autores.**

Para los autores de este trabajo es importante, aplicar una metodología de análisis que permita medir, analizar y proponer un plan de mejoramiento para la cooperativa Utrahuilca, empresa reconocida en la región sur colombiana de varios años de trayectoria, el cual sea, real y aplicable en situaciones actuales de la misma.

La aplicación de este estudio permite a los autores emplear los conocimientos obtenidos de los diferentes módulos y permitirá obtener el título de Especialización en Alta Gerencia.

### **1.2.2 Importancia para la Cooperativa Utrahuilca.**

De acuerdo con la filosofía solidaria que identifica a la cooperativa Utrahuilca, y su crecimiento geográfico y económico, será muy importante obtener un diagnóstico real y actualizado del Clima Organizacional, para que desde su dirección se tomen las decisiones oportunas para continuar con el cumplimiento de los objetivos propuestos por su plan estratégico administrativo.

### **1.2.3 Beneficio para los empleados.**

El diagnóstico que resulta del estudio del presente trabajo, permitirá que, desde la base de empleados, se fortalezca los principios y valores establecidos para la organización, permitiendo involucrarse en las propuestas del plan de mejora a las falencias detectadas en el clima organizacional de la cooperativa. De igual manera permitirá sensibilizar y adaptar el comportamiento individual de los nuevos empleados a la cultura organizacional que ha identificado a la cooperativa Utrahuilca.

### **1.2.4 Impacto para la sociedad.**

El servicio para asociados y comunidad en general será identificado con la filosofía solidaria, siendo líderes en la excelente atención de los propietarios de la cooperativa, y comunidad en General. Convirtiéndose en modelo empresarial por prácticas laborales que benefician a sus empleados.

## **1.3 Amplitud del problema y alcances de la investigación.**

Con el desarrollo del presente proyecto investigativo se pretende analizar más, acerca de la importancia del Talento humano dentro las organizaciones, catalogada como un área muy importante para el logro de los objetivos empresariales; confirmando que los ambientes laborales buenos, mejoran la productividad laboral y mitigan el riesgo de ausentismo laboral.

Por lo anterior, los autores a través de una herramienta de medición buscan realizar el diagnóstico del clima organizacional de la cooperativa Utrahuilca en sus 20 agencias distribuidas en los departamentos del Huila, Caquetá, Putumayo y Cauca.

Con los resultados obtenidos proponer un plan de mejora de acuerdo con los indicadores de menor calificación; con el objetivo de lograr un mejor clima organizacional que aporte al crecimiento y desarrollo organizacional. Es importante mencionar que dentro de cualquier



organización el clima debe ser evaluado periódicamente, con el fin de conocer el ambiente de trabajo, en los cuales sus colaboradores están desarrollando sus actividades y de esta manera le permita a la empresa la toma de decisiones acertadas para su mejoramiento y el logro de los objetivos organizacionales.

#### **1.4 Preguntas de la investigación.**

- ¿Cómo se encuentra el Clima Laboral y que plan de mejora se puede implementar para la Cooperativa Utrahuilca?
- ¿Cuál es la percepción que tiene los trabajadores y como desde la organización son motivados para el logro de los objetivos?
- ¿Cuáles son las causas de los indicadores que no fueron calificados con 5 o no son excelentes del Clima Organizacional de la Cooperativa Utrahuilca?
- ¿Qué soluciones plantea los mismos colaboradores de la Cooperativa Utrahuilca?
- ¿Qué plan de mejora se debe ejecutar para mejorar el clima organizacional de la Cooperativa Utrahuilca?

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Medir y diseñar un plan de mejoramiento para el clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de UTRAHUILCA, con base en la valoración del Clima actual.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Medir y ubicar la variable en el continuo del Clima Organizacional de todos los colaboradores de la Cooperativa Utrahuilca.
- Identificar las Causas de los indicadores de menor calificación o que no se encuentre en la mayor calificación (5), del diagnóstico del Clima Organizacional de la Cooperativa Utrahuilca.
- Identificar las soluciones propuestas por los colaboradores para mejorar el clima organizacional de la cooperativa Utrahuilca
- Elaborar el plan de mejoramiento del Clima Organizacional de la Cooperativa Utrahuilca.

## 2. Marco Conceptual

### 2.1 Revisión de la literatura y estado del arte.

#### Modelos de Intervención Del Clima Organizacional

A continuación, se presentan dos modelos de intervención del clima organizacional que, al ser aplicados por el psicólogo o administrador a una organización determinada, se espera que modifique o cambie el clima no adecuado, tomando como base en una serie de fases y pautas que permita de manera ordenada evaluar y tratar las dimensiones involucradas en tal caso.

“Se debe tener en cuenta que cambiar o modificar el clima organizacional no es, por supuesto, una cosa fácil. En efecto, se ha visto que el clima de trabajo es una resultante de varias dimensiones y, por lo mismo, es el resultado de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo (véase figura 1). como el clima lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel se vuelven delicadas puesto que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, ya sea el medio de trabajo, o las dos cosas juntas”.

Cambio y climas organizacionales.

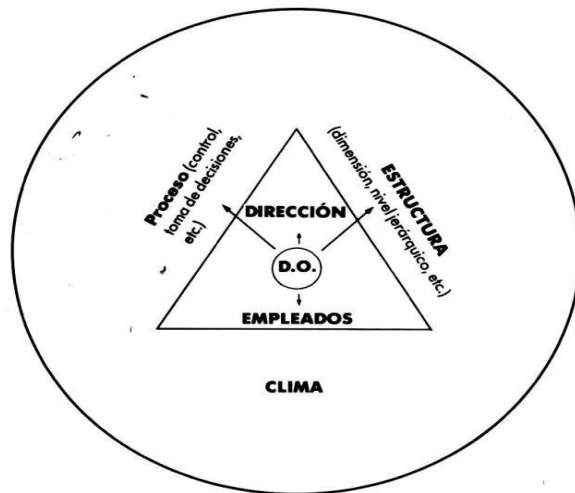


FIGURA 1 Cambio y Climas Organizacionales

Fuente: Tomado de Brunet, pág. 104.

---

El desarrollo organizacional es esencialmente una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una mejor gama de elecciones organizacionales en un mundo en efervescencia.

Por medio del empleo de una o varias técnicas de desarrollo organizacional se puede tratar de modificar el clima de una organización. Evidentemente, si conocemos la naturaleza interdependiente de las variables en juego (variables causales, moderatrices y finales) el cambio debe basarse en la organización total y no solamente sobre los individuos que forman parte de ésta. En efecto, el interventor no centrar su acción en un componente particular de la organización (como la comunicación) sino que también debe intentar modificar o, por lo menos, analizar los otros componentes (como la estructura) si quiere, eventualmente, producir un cambio profundo y durable a nivel del clima. El cambio provocado en un componente puede ser aniquilado por el estado inmutable de otro. También hay que tener en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre las otras dimensiones.

Brunet (2011) Las estrategias de acción del desarrollo organizacional se basan en la intervención a nivel de la dirección o al de los empleados. La eficacia del cambio del clima será mayor en la medida en que se impliquen conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y empleados) y físicos. De nada sirve tratar de modificar la percepción del clima en los empleados sino se toca la estructura física o el proceso organizacional que los rodea. Los miembros de la organización tanto empleados como directivos, deben modificar su forma de ver y de actuar.

La tabla 1 presenta un modelo integrado de modificación del clima organizacional. Con base en las teorías de Lewin y House, se puede llegar a postular un acercamiento global de cambio que comprenda cinco fases diferentes.

Tabla 1 Modelo integrado de modificación del clima organizacional

<i>Estructura-proceso</i>	<i>Dirección</i>	<i>Empleados</i>
<b>Desbloqueo</b>		
I		Conocimiento de los posibles cambios. Cambio en los conocimientos existentes (existen otros sistemas organizacionales).
II	Cambio en el organigrama (descentralización contra centralización), los fines, las filosofías y las políticas de la dirección.	Cambio en las actitudes.
<b>Reconstruir</b>		
III		Cambio en el comportamiento.
IV	Filosofías y prácticas de acuerdo con el rendimiento deseado.	Cambio en el rendimiento en el trabajo. Supervisión y evaluación periódicas del cambio, de acuerdo con el rendimiento deseado.
<b>Volver a bloquear</b>		
V	Formalización y puesta en marcha de un sistema que permita reforzar los cambios.	Cambio en los resultados organizacionales.

Fase I. Es necesario que las partes en cuestión tomen conocimientos de los posibles cambios. El consultar a quien se le pide actuar, juega al principio un papel de “bombero”. En efecto, generalmente se le pedirá que actúe cuando la situación ya se volvió insostenible. Éste debe, en esa fase, proporcionar nuevos conocimientos a las dos partes y hacerles tomar conciencia de que existen otros sistemas organizacionales.

Fase II. Si se imponen cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales, es en esta etapa cuando hay que empezar a ponerlas en aplicación. Al mismo tiempo, hay que pensar en los cambios de actitudes que pueden surgir de las dos partes en cuestión.

Fase III. En esta etapa, el consultor debe encargarse de hacer que las dos partes aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional.

Fase IV. Es una etapa evaluativa puesto que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo tras las modificaciones sufridas durante las tres primeras fases va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y del proceso. Si hay que efectuar reajustes en función de la evaluación, es en esta etapa cuando deben hacerse.

Fase V. Es en esta última etapa cuando se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización a fin de aumentar su eficacia. También debe ponerse en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios para que éstos formen un todo con la organización.

Este modelo deja de manifiesto la importancia de contar con la participación y colaboración de los empleados, sería un trabajo en equipo conjunto con alta dirección. Ya que requiere de evaluaciones periódicas de los cambios logrados es necesario mantener una buena comunicación entre ambas partes a fin de reforzar la eficacia y desempeño de cada individuo. En el mismo orden de ideas, Lippitt en una investigación efectuada para medir el clima organizacional de la red escolar estadounidense, enuncia algunos principios que todo administrador [o psicólogo organizacional] debería tener en cuenta para el desarrollo y mantenimiento de un clima de apoyo en el trabajo. Estos principios son los siguientes:

Para hacer que sus empleados sean más dinámicos durante las reuniones, debe darles la oportunidad de participar en la discusión antes de crear una situación que los haga apáticos y desconfiados.

No crea que sus superiores estarán automáticamente en contra de lo que les va a proponer. Una planificación interesante y bien apoyada puede interesarles.

Los individuos que se verán afectados por una decisión deben participar en la elaboración y en la aplicación de ésta.

Los conflictos deben ser considerados como elementos dinámicos que permitan el surgimiento de nuevas ideas

Subrayar el alcance de los objetivos de sus empleados sobre todo si éstos trabajan en un proyecto importante.

En resumen, no es fácil cambiar el clima de una organización. Eso requiere de tiempo y de la participación de todos los individuos a los que concierne. Implica también que la dirección no tenga miedo de poner en tela de juicios la base del funcionamiento mismo de su organización. Las diferentes estrategias de desarrollo organizacional no deben aplicarse ciegamente sin conocer el papel efectivo que juegan los componentes del clima. Por esto mismo, antes de intervenir bajo una forma u otra, hay que tener una identificación precisa del problema, sobre todo porque la naturaleza misma del clima organizacional es difícil de establecer. Brunet (2011)

El interventor debe poner atención y resistir a la tentación de utilizar programas de desarrollo organizacional fabricados de antemano. El programa que utilizará de acuerdo con la voluntad de las personas del lugar, con el estado de los componentes del clima de la organización y con los objetivos que se quieran alcanzar.

El segundo modelo que se presenta a continuación es un modelo de clima organizacional basado en la gestión por competencias, en donde “se considera que los principales protagonistas de los estudios e investigaciones de clima son:

*El individuo*, concebido como el sujeto que responde a dos necesidades: por un lado, a impulsar sus aptitudes personales desaprovechadas en su puesto de trabajo y, por otro, al desarrollo de su rol laboral.

*El grupo*, entendido como un conjunto de individuos hipotéticamente orientados hacia un mismo fin concreto

La organización, entendida como el marco institucional que recoge las necesidades de los grupos y de los individuos involucrados en una estrategia concreta.”

En este mismo modelo muestra una visión complementaria de las dimensiones tradicionales propuestas para la medición del clima organizacional, en torno a cuatro escenarios siguientes:

“Contexto organizativo: recoge aquellas variables emparentadas con la estructura organizativa en su más amplio nivel. Ello requiere, al menos, hablar de forma más pormenorizada de las siguientes cuestiones: cultura y organización formal existente, aspectos retributivos y expectativas motivacionales, comunicación y concentración del poder, relaciones intra e interpersonales en el trabajo y conciliación de la vida personal y profesional.

*Contenido del trabajo:* toma como referencia aspectos tales como el entorno y el equipo de trabajo, el diseño de puestos y tareas, (...) y la carga de trabajo asociada.

*Significado del grupo:* planea sobre elementos que condicionan o determinan el significado y/o el grado de cohesión del grupo. Ejemplo de ello son los niveles de comunicación efectiva, la motivación intrapersonal y el liderazgo proactivo.

*Apreciación personal del individuo:* imbrica (...) pueden hacerse extensivas al grupo y al resto de la organización entre las que se mencionan: el grado de conocimientos, el nivel de capacidades y la escala de habilidades sociales.”<sup>10</sup>

“Se hace clave trascender a los citados escenarios representados a través del análisis de las variables subyacentes sin desatender, por otro lado, la atención al conjunto de *síntomas asociados* que no son sino expresión de las fuentes de conflicto tácitas o expresas de la delegación del clima laboral organizativo. En este sentido, analizar este conjunto de síntomas permitirá al investigador social anticipar posibles vías de análisis, a partir de las cuales sea posible corregir o disminuir la erosión evidenciada en el clima laboral

### El Modelo Great place to work (GPTW)

Great place to work (GPTW) es una empresa fundada en 1991 por Robert Levering y Amy Lyman, en colaboración con un equipo de profesionales y de consultores gerenciales. Establecieron como eje principal la calificación y valoración del desempeño de aquellas empresas que procuran un excelente clima laboral a sus trabajadores.

Para recopilar y analizar la información sobre los ambientes laborales en las empresas objeto de estudio, GPTW utiliza 3 fuentes de información:

1. El Great Place to Work Culture Audit: Cuestionario que responde la empresa, en el que indaga sobre las políticas y prácticas de la administración en la gestión de las personas. Provee conocimiento cualitativo sobre cómo se puede mejorar una organización. Revelan como los colaboradores perciben y experimentan el lugar de trabajo.



2. El Great Place to Work Trust Index: Encuesta respondida por colaboradores, que permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de sus relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos les producen las diferentes facetas de la empresa. Identifica los niveles de confianza, orgullo y compañerismo dentro de su entorno de trabajo, y
3. Los comentarios efectuados por los colaboradores, que se recopian por medio de tres preguntas básicas:
  - a. ¿Usted considera que existe algo especial en esta empresa que la hace un gran lugar para trabajar?
  - b. Si lo hay, cite ejemplo específico y
  - c. ¿Qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?

El modelo GPTW ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las tres relaciones básicas en cualquier lugar de trabajo:



Fuente. *Great Place to Work*® Institute (2008)

FIGURA 2 El modelo de Great Place to Work

### Dimensiones GPTW

La siguiente Figura resume las dimensiones GPTW y como se manifiestan en el entorno de trabajo:



Fuente. Great Place to Work Institute Colombia

FIGURA 3 Dimensiones

El desafío consiste en reconocer los elementos fundamentales que participan o generan cada una de estas fuerzas, con el fin de que cada organización pueda mejorar su capacidad para enfrentar con éxito los cambios.

<sup>11</sup>Roberts Levering, uno de los investigadores de los mejores lugares para trabajar, señala en la edición 2000 del libro “a great place to work”, que hay que trabajar en tres dimensiones fundamentales:

1. Relaciones laborales basadas en la confianza
2. La relación que establece el empleado con su trabajo
3. Relación con los trabajadores incluido el jefe.

A continuación, se detallan brevemente las acciones a tomar para poder abordar de manera efectiva en cada uno de estos enfoques:

### 1. Credibilidad:

El centro de la credibilidad es la confianza basado en 3 características:

1. Habilidad de percibir a otros, especialmente a los gerentes, en términos de credibilidad, con respecto de que lo que dicen es verdad y que sus acciones son consistentes con sus palabras y que serán éticos en sus prácticas de negocios.
2. Soporte al crecimiento profesional de los trabajadores, inclusión de las ideas de los trabajadores en la toma de decisiones y el cuidado que se les da tanto en el trabajo como en su vida familiar.

3. Trato justo por parte de otros, guardando las proporciones de las características de cada cargo Justicia y equidad en pagos de beneficios oportunidades de desarrollo de carrera y la justa resolución de problemas en lo que concierne a cada cual.

Para lograr credibilidad en una organización, se requieren vías de comunicación entre la gerencia y los trabajadores. Las empresas con alto grado de credibilidad poseen culturas abiertas, donde la gente de manera libre y franca comparte sus ideas y recibe retroalimentación honestamente. Manteniendo a las personas informadas, las compañías no solo promueven la confianza y la ayuda mutua, si no que se sentirán conectadas y asegurarán que su trabajo esté alineado con un objetivo común.

El método más directo de promocionar el diálogo entre la gerencia y los trabajadores según el GPTW europeo es utiliza lo que el National Instruments (Empresa pionera y líder en la tecnología de la instrumentación virtual, un concepto revolucionario que ha cambiado la forma en que ingenieros y científicos abordan las aplicaciones de medición y automatización ) llama el snaker management, que enfatiza que los gerentes necesitan caminar alrededor de sus trabajadores y hablar cara a cara con su gente

Una verdadera cultura de apertura se desarrolla en toda la organización, o solamente por medio de equipos de trabajo, sino con programas explícitos destinados a fomentar el diálogo a través de las líneas de las diferentes divisiones de trabajo.

## **2. Respeto**

Parte de la base de que las empresas deben alcanzar objetivos claros: el Gerente General debe establecer metas organizacionales, así como para cada individuo. También debe asegurarse de que las personas apoyen los objetivos y que todo el mundo conozca exactamente su rol. La comunicación a través del grupo de alta gerencia debe centrarse en crear un ambiente de trabajo en equipo. Esto requiere de un diálogo constante del gerente general y su equipo.

Otros soportes fundamentales para que el respeto se desarrolle permanentemente son:

- a. Existencia de una estructura organizacional plana con distancias mínimas de poder
- b. La utilización asertiva del grupo gerencial con la inasistencia del gerente general en ellos, en practicar una disposición de cercanía con sus colaboradores
- c. Mantener una cultura de medición, donde todo sea medible y analizado y llevado a la luz con honestidad.

El respeto es una dimensión basada en el equilibrio. Equilibrar el trabajo con la vida personal, con la obtención de beneficios tanto personales como empresariales.

### **3. Imparcialidad:**

Compromiso de los líderes con la equidad, ausencia de favoritismo y justicia. Esto incluye una cultura de apertura, libre expresión, igualdad y la promoción de una vida saludable para todos y todas. Es clave la actitud del gerente general, que debe dirigirse a inspirar y motivar a su gente para darle a cada cual oportunidades, a creer en sus ilimitadas capacidades y desarrollar en ellos una mentalidad de ganadores. Cuando esto falle, el gerente debe ayudarles a persistir, levantarse y pelear.

El gerente debe dar a cada persona la oportunidad de decirle personalmente cuáles son sus errores, hay que darles a todos la oportunidad de enseñar y aprender compartiendo la información con todo el mundo. La información debe estar disponible para todos los trabajadores. Debe solicitar a las personas que participen en la toma de decisiones formal o informalmente.

Según Stavridis, los tres principales objetivos de un director ejecutivo para mantener la dimensión de imparcialidad son:

- a. Tomar todas las medidas necesarias para no verse obligado a despedir personas, a pesar de que el sector económico donde esté la empresa esté en crisis
- b. Desarrollar y enseñarle a la gente – especialmente a los más jóvenes – sintiendo el placer y el orgullo de su crecimiento y sus logros.
- c. Influcidar a otros directores – gerentes de otras empresas pequeñas y medianas, a seguir el ejemplo de convertirse en mejores empresas con mejores profesionales.

### **4. Orgullo**

El desarrollo de esta dimensión depende de por lo menos seis aspectos fundamentales implementados como parte de los procesos de gestión humana de las empresas:

- a. La gente adecuada: El primer paso es conseguir a la gente adecuada mostrándoles una empresa con un rostro siempre acogedor para todos, de modo que todas las personas se sientan bien con lo que hace la empresa y con lo que ellos van a hacer en ella.
- b. Un examen mutuo: La excelente práctica de reclutamiento para el trabajo debe ir enfocada en dos direcciones, proporcionando tanto para la empresa como para el candidato la oportunidad de tener idea de si las dos partes son un buen partido.
- c. Información clara desde el comienzo: Es importante siempre dar una bienvenida a todos los nuevos trabajadores en donde claramente se explique cuáles son las políticas y filosofía de la alta gerencia.
- d. Una cálida bienvenida: En el sitio de trabajo.
- e. Aprendizaje a la luz de frescas expectativas: Es importante aprovechar la oportunidad de aprender lo que un nuevo empleado piensa de la compañía.

- f. Claridad sobre los valores, visión y misión empresariales: Este es un espacio común para unir a los miembros de una organización, siempre y cuando se realicen actividades permanentes que los soporten y busquen que todos los procesos estén dirigidos por esos parámetros.

## **5. Camaradería**

Los trabajadores se aseguran de que el concepto de “juntos” sea una realidad desarrollando celebraciones y actividades de orientación de equipo, permanentemente. Las actividades de diversión son también desarrolladas para reforzar las metas corporativas

Como ejemplo, se cita en la tesis el de la oficina en Portugal de Cushman & Wakefield, donde los trabajadores en el 97% estuvieron de acuerdo con el sentimiento de que: “Este sitio para trabajar es amistoso”. El centro de esta camaradería gira alrededor de un tema común: El Fútbol. Cuando un equipo nacional de fútbol portugués juega, durante la jornada laboral, el gerente general invita a todos los trabajadores a mirar el juego con él, en el área social de la empresa. Además, cada miércoles, después del trabajo, los trabajadores van a ver el juego de fútbol en un campo cercano. Cada año la oficina de C&W organiza el torneo de fútbol, en donde los equipos tanto de hombres como de mujeres de las diferentes sucursales en Europa van a jugar de “tú a tú”. La compañía financia los tiquetes y el alojamiento completo para los participantes. Pero no se trata de patear solamente un balón de fútbol. En el viaje a Marruecos en 2008, la gente se divirtió también durante la jornada de trabajo. “Tenemos una compañía única y contagiosa, que nos hace parar el trabajo de cada cual, y ayudar cada vez que vemos que uno de nosotros tiene un problema o dificultad, ya sea de tipo personal o profesional”, escribió un empleado de Cushman & Wakefield en la encuesta GPTW. (tesis de la oficina en Portugal de Cushman & Wakefield)

## **Modelo De Brunet**

Brunet (1987) la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales).

Según Brunet (1987), la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

La calidad de un cuestionario reside en su capacidad para medir las dimensiones realmente importantes y pertinentes a la organización al tener en cuenta que los factores determinantes del clima organizacional pueden variar de una organización a otra, de acuerdo con sus propias particularidades. Entre los cuestionarios más utilizados están:

### **El Cuestionario De Litwin Y Stringer**

De acuerdo con Litwin, (citado en Kolb et al., 1985), el estudio experimental que dio origen al instrumento se ideó originalmente para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Se fijaron tres objetivos de investigación:

1. Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional;
2. Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo;
3. Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional.

De acuerdo con Méndez (2006), Litwin y Stringer desarrollaron un cuestionario basado en la teoría de motivación de McClelland de carácter experimental con el fin de identificar las percepciones (subjetivas) de los individuos y su comportamiento en el ámbito de la organización. Las dimensiones que utilizaron son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. El cuestionario tiene 50 ítems, con escala de rangos que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.

Para Dessler (1976), Litwin y Stringer han analizado la función del clima como variable interpuesta entre diversos estilos de liderazgo y la satisfacción y motivación de los empleados. Para este estudio se crearon tres empresas simuladas que debían competir en un mercado real y poner al descubierto según los autores, la íntima asociación entre liderazgo y clima. Litwin y Stringer encontraron que podían crear tres climas distintos, cada uno con consecuencias específicas para la motivación, el rendimiento y la satisfacción con el empleo. Las organizaciones fueron: *British Radar*, administración orientada a la estructura, posición, funciones asignadas, autoridad de la posición, sanciones por apartarse de las reglas y comunicaciones verticales formales; *Balance Radar*, administración informal, participación en la toma de decisiones, cooperación, trabajo en equipo y relaciones amistosas. En esta organización se creó un ambiente de estímulo y se imponían sanciones y *Blazer Radar*, donde la administración insistía muchísimo en la productividad, en la fijación de metas, refuerzos para la creatividad y premios en forma de aprobación y promoción y aumento del sueldo por un desempeño excelente. Se fomentaba la ayuda mutua en torno a problemas de tarea.

De este modelo se concluyen los siguientes elementos de clima organizacional: el clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, las características del clima son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización, el clima organizacional tiene repercusiones

directas sobre el comportamiento laboral, el clima es una variable transversal a la organización.

### **Trilogía Administrativa. Clima Organizacional. Modelo de LIKERT**

Dessler (1976) manifiesta que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerencial. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra.

La herramienta utilizada por Likert diseñada para medir la naturaleza del sistema de gestión resulta de relacionar dos instrumentos complementarios: el primero permite identificar a que sistema de gestión pertenece una organización, de acuerdo con las características organizativas y de actuación de la organización, y el segundo, facilita mostrar las diferencias existentes entre los sistemas de gestión para así medir la naturaleza de este.

Likert propone una teoría de análisis y de diagnósticos del sistema organizacional basada en una trilogía de variables causales, intermedias y finales que componen ocho dimensiones y permiten identificar cuatro tipos de clima diferentes, los cuales Likert clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos:

- Sistema I autoritarismo explotador,
- Sistema II autoritarismo paternalista,
- Sistema III consultivo
- sistema IV participación en grupo.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado, los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, lo que propicia un clima favorable dentro de la organización.

Dada la importancia que tiene el concepto de la percepción para la teoría de los sistemas organizacionales, Likert señala cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima, son:

- Contexto, tecnología y estructura del sistema organizacional
- Posición jerárquica del individuo dentro de la organización
- Factores personales, tales como personalidad, actitudes y nivel de satisfacción
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización

Por lo tanto, para Likert el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las fuerzas de motivación: los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Los procesos de comunicación la influencia: la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- La toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- La planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos de directrices.
- El control: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento: el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Perfeccionamiento: la planificación, así como la forma deseada.

Todos estos elementos se unen para formar un clima particular que influye notoriamente en el comportamiento de las personas de la organización.

El instrumento desarrollado y utilizado por este autor para medir estas dimensiones, fue un cuestionario compuesto por 51 preguntas con escalas de respuestas de 20 puntos.

Cabe destacar, que el cuestionario elaborado por Likert es utilizado a nivel mundial por muchas organizacionales, ya que presenta confiabilidad y validez en su contenido.

El clima de cultura organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma en su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y a sus compañeros de trabajo que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensa, consideración, cordialidad y apoyo, y aperturas entre otras.

### **Análisis Del Clima Organizacional De La Cooperativa Multiactiva Del Huila-Utrahuilca.**

Trabajo de grado de la Universidad Surcolombiana, (1996) por los autores Carlos Eduardo Pacheco, Jose Hover Parra Peña Y Luis Ernesto Tovar Reyes, estudio basado sobre factores que inciden en el Clima Organizacional de la empresa, orientado por el profesor de la Universidad del Valle, Hernán Álvarez Londoño, la investigación se ubicó en un estudio analítico descriptivo, toda vez que avanza hacia la caracterización de los factores organizacionales de la cooperativa Utrahuilca.



En el desarrollo de este estudio se tomó en cuenta los conceptos de los funcionarios de la cooperativa, sobre la forma en que percibe la organización interna, la efectividad y calidad de los servicios que se prestan.

Su investigación arrojó que el clima organizacional de la cooperativa era regular con una calificación de 3,7 sobre 5.0, sobre este resultado los autores propusieron las estrategias para mejorar el clima organizacional en todos los factores planteados por la herramienta.

### **Medición Y Propuesta De Mejoramiento Del Ambiente Laboral De Los Empleados De La Cooperativa Coonfie Partiendo Del Análisis Del Clima Organizacional**

Trabajo de grado de la Universidad Sur colombiana, Sandra Yasmín González Correa Y Tatiana Cárdenas Herrera año 2016, tipo de investigación cuantitativa descriptiva aplicando el modelo de medición por H. Álvarez y adaptado por García Y zapata, para conocer las características presentes y el grado de satisfacción del clima organizacional en la Cooperativa de Ahorro y Crédito CONFIE, mencionado estudio arrojó que el clima organizacional de la cooperativa es bueno y se propuso un plan de mejoramiento a corto plazo enfocado en los aspectos más débiles. De la herramienta planteada por el profesor Hernán Álvarez.

## 2.2 Marco Teórico, Conceptual Y Contextual

### 2.2.1 Marco Teórico.

Una de las definiciones de clima organizacional, es el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. Esta definición aparentemente simple, requiere, no obstante, de algunas precisiones, a saber: (ALVAREZ LONDOÑO)

1. El ambiente en el cual las personas realiza su trabajo influye, notoriamente, en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.
2. Los factores determinantes del clima organizacional, además de ser diversos son, a nuestro entender, numerosos, aún en organizaciones pequeñas. Así mismo, su importancia en el análisis del clima puede variar de una organización a otra, de acuerdo con las características propias de cada una de ellas.
3. Como; la calidad de los factores y su forma de manifestarse pueden ser variables, el ambiente de trabajo resultante puede oscilar, a su vez, entre una situación excesivamente negativa o nada gratificante para individuos y grupos, y otra altamente positiva o plenamente gratificante para ellos. En consecuencia, el clima puede visualizarse como un continuo que se presenta entre dos situaciones extremas.

Clima organizacional nada Gratificante      clima      organizacional      plenamente gratificante

Basados en esta apreciación, el modelo que se va a trabajar busca: definir el continuo, ubicar al clima de la organización en un momento determinado, encontrar las causas por las cuales se presenta esta situación y las soluciones encaminadas a lograr un clima organizacional plenamente gratificante, que es, por supuesto, la situación ideal.

#### 2.2.1.1 Hernán Álvarez Londoño – Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante.

Modelo desarrollado por el profesor Hernán Álvarez Londoño de la Universidad del Valle con el cual se han desarrollado los pocos análisis de clima Organizacional en el Valle del Cauca. Los factores determinantes del clima organizacional planteados por el profesor Hernán Álvarez son los siguientes:

Proyecto Institucional

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

### Estructura Organizacional

Supuesto: Si la estructura es realmente un medio ágil y flexible, que permita la integración de individuos y grupos, así como la agilización e integración de individuos y grupos.

### Participación

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

### Instalaciones y Elementos de trabajo

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

### Holismo y Sinergia

Supuesto: si las personas y las diversas áreas de la organización tienen clara consciencia de que la misión y los objetivos de la organización están por encima de cualquier interés personal o sectorial.

### Liderazgo

Supuesto: Si quienes tienen cargos administrativos o de dirección, en los diferentes niveles, son personas motivadas, receptivas, exequibles, creativas, orientadoras e impulsadoras de las decisiones.

### Toma de Decisiones

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

### Trabajo Gratificante

Supuesto: Si la organización procura ubicar a las personas en el cargo que más les guste y con funciones realmente enriquecidas, de tal manera que les represente un desafío interesante, encontrarán la mejor posibilidad de realización personal.

### Desarrollo Personal

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

### Relaciones Interpersonales

Supuesto: Si las personas cuentan con un excelente espacio para sus relaciones con los demás, en donde haya libertad de expresión, justicia, verdad, respeto.

#### Calidad del Servicio al Cliente Interno

Supuesto: Si empresarios y empleados no se perciben como enemigos, sino como amigos, que mediante diferentes aportes y funciones buscan sacar provecho de su vida común.

#### Solución de Conflictos de Intereses

Supuesto: Si los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se afrontan y solucionan oportunamente, en lugar de evadirlos, procurando soluciones satisfactorias.

#### Libertad de Expresión

Supuesto: La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes.

#### Estabilidad laboral

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

#### Reconocimiento

Supuesto: Si dentro de la necesaria formalidad que la organización debe mantener, las personas y los grupos reciben un incentivo o premio a cambio de su excelente desempeño, habrá más camaradería entre ellos, mayor agilidad en los diversos procesos y mejor será el clima Organizacional.

#### Salario

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

#### Normas y Reglamentos

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

#### Evaluación del desempeño

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

#### Comunicación y Retroalimentación

Supuesto: Si las personas y los grupos tienen la oportunidad de conocer con alguna frecuencia el pensamiento y sentimiento respetuoso de los demás sobre su comportamiento.

#### Selección e Inducción

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

#### Identidad e Imagen de la organización

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

#### Celebraciones y Ceremonias

Supuesto: Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros.

#### Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre

Supuesto: Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa.

#### Valores

Supuesto: Si la empresa propende por los orientar hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro; mejor será el clima organizacional.

#### Multiculturalismo

Supuesto: Si las personas integrantes de la organización no presentan rechazo por distingo de raza, color de piel, religiosidad, tendencia sexual, etc., 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.

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

#### Ventajas

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

#### Desventajas

- Es muy extenso, puesto que usa básicamente preguntas abiertas y propone posibles soluciones.
- Igualmente, las preguntas al ser tan abiertas son exigentes en cuanto al nivel de escolaridad de quien responde.
- Se dificulta la tabulación de las respuestas con respecto a las posibles soluciones, por ser abiertas.

De acuerdo con los factores determinantes del clima organizacional que plantea este autor y con el análisis propuesto por el profesor Álvaro Zapata, Los autores de este estudio implementaran esta herramienta de medición, para realizar el diagnóstico del clima organizacional de la cooperativa Utrahuilca

## 2.3 Marco conceptual.

### **Definiciones de los conceptos más importantes.**

**Concepto de Cultura Organizacional:** Cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son algunas expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización)

### **Concepto de Clima Organizacional:**

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

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

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis,1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

En síntesis y de acuerdo con las definiciones mencionadas, podemos definir al clima organizacional como las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización acerca de los procesos organizacionales, tales como las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración, etc. Es importante recordar que la percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización por lo que el clima organizacional varía de una organización a otra

### **Concepto Trilogía Administrativa**

René Bedard desarrolló el concepto de la Trilogía administrativa, donde existen tres factores necesarios para el éxito de cualquier organización:

1. Seguridad. Tanto a nivel del aseguramiento del conocimiento que pertenece a la organización, como a la seguridad física, de las instalaciones, activos, personal y tecnología de la empresa.
2. Proceso. Se refiere a la actividad productiva propiamente dicha o a la prestación del servicio dependiendo del caso
3. Gobierno e interés general. Hace referencia a las políticas que direccionan la organización y los estamentos de gobernanza en la organización

Así las cosas, es evidente que la seguridad desde cualquier punto de vista es fundamental para el desarrollo económico. Por ello, es necesario que se refuerce la idea que, para poder tener desarrollo económico, y no solo crecimiento, es importante generar un clima de seguridad fuerte. Lo acontecido esta semana (del 14 al 20 de mayo de 2012) en Bogotá va en contra de dicho principio.



## **2.4 Marco Contextual.**

La cooperativa latinoamericana de ahorro y crédito UTRAHUILCA es una empresa asociativa sin ánimo de lucro creada como organización jurídica de derecho privado y responsabilidad limitada, de patrimonio variable e ilimitado y conformado por asociados. Esta es una empresa cooperativa especializada en ahorro y crédito, enmarcada en la filosofía y doctrina de la economía solidaria, practicante de los principios y valores cooperativos; siendo autogestionarios y generando unos resultados económicos y sociales equilibrados; se presenta como la mejor alternativa social y comunitaria del Sur colombiano, su objeto social es contribuir al mejoramiento constante de la calidad de vida de sus asociados, de sus familias, al desarrollo integral comunitario y a la creación de un sistema de organización social, empresarial y productivo incluyente basado en la filosofía del cooperativismo.

### **Reseña histórica**

1966 – 1971: La cooperativa de ahorro y crédito Utrahuilca fue creada en el año 1966, con el objetivo de solucionar en parte la situación económica difícil que afectaba a trabajadores de las empresas Obras Publicas Municipales, Empresas Publicas de Neiva y hospital San Miguel de Neiva. Con un capital \$530.000 de aportes de los 30 asociados.

1975 – 1981: En 1975 se amplía la planta de personal, permitiendo el incremento de asociados, adicional al servicio de ahorro crédito también tuvo venta de electrodomésticos.

1982 – 1986: se apertura la primera agencia por fuera de Neiva en el municipio de Pitalito, a través de la integración cooperativa de Utrahuilca, se crearon cooperativas como EMCOFUN LOS OLIVOS, EMCOSALUD, EMCOVEN, EDICOOPH, algunas se mantienen en la actualidad.

1987- 1991: la cooperativa cambia su razón de Cooperativa Especializada de ahorro y crédito por Cooperativa Multiactiva del Huila “UTRAHUILCA”, se apertura las Agencias de San Agustín y Campoalegre, se crea ASOCOPH.

1992 – 1996 se aprueba el Marco Legal, para la vinculación de asociados infantiles creándose al Sección Amiguitos, la cooperativa incursiona en la educación formal creando el colegio y la fundación social Fundautrahuilca, se apertura las agencias de Isnos, Baraya, Sta María, Timana, Neiva Sur, Hobo, Saladoblanco, Tesalia y Neiva oriente.

1997 – 2001: dentro del ciclo de vida de la empresa, la crisis más fuerte fue la presentada en el año 1998, debido a la expedición del Decreto 798 del 20 de marzo de 1997, el cual prohíbe a los entes del orden nacional tener depósitos e inversiones en entidades que no estén vigiladas por la Superintendencia Bancaria, Importantes cooperativas colapsaron. La cooperativa puso a prueba sus organismos de dirección y lograron superar la difícil situación nació dentro del plan de mejoramiento las reuniones informativas para asociados y funcionarios en cada una de las agencias, surgió FOGACOOOP.

2002 – 2006. Se apertura la Agencia de la Plata, Florencia y Garzón, se realiza Convenios PADEMÉR, BANCOLDEX, LA EQUIDAD, convenio Tarjeta Débito, Cajeros Automáticos. Permitiendo que los asociados tengan acceso inmediato a su dinero a través de Cajeros automáticos y pagos con datafonos.

2007 – 2013 se aprueba el nombre de la Cooperativa Latinoamericana de Ahorro y Crédito – UTRAHUILCA. se apertura al Agencia Neiva Mártires y se apertura una agencia en otro departamento en la ciudad de Popayán, se establece convenios con FINGARO, FINDETER Y EFECTY.

Horizonte del Plan Estratégico Utrahuilca PEU 2016 – 2025

El Plan Estratégico Utrahuilca 2016 -2025 representa un importante documento en el que está plasmado la Planificación de la Cooperativa para los próximos 10 años. En este documento se define quiénes somos, que hacemos y hacia dónde queremos llegar a corto mediano y largo plazo a través de los Objetivos Estratégicos y Políticas institucionales, los cuales serán el punto de partida de las acciones estratégicas hacia el horizonte de este plan, y guía del plan de acción del presupuesto de ingresos, costos y gastos para cada año

### **Misión:**

UTRAHUILCA es una empresa cooperativa del sur de Colombia, que fomenta el ahorro y presta eficazmente el servicio de crédito, contribuyendo al desarrollo social y económico sostenible de sus asociados, la localidad y la comunidad; con un portafolio vanguardista, y el compromiso de funcionarios, directivos y asociados que trabajan colectivamente de acuerdo con la filosofía cooperativa.

### **Visión:**

En el 2025, La Cooperativa Latinoamericana de Ahorro y Crédito UTRAHUILCA se consolidará en el modelo empresarial y social del sur de Colombia, líder de la integración cooperativa; generador de desarrollo sostenible; con procesos y productos de calidad, competitividad e innovación.

### **Principios de Utrahuilca:**

Además de los principios universales del Cooperativismo, UTRAHUILCA promulga los siguientes principios que hace igualmente propios para el actuar de todos sus miembros.

1. Modelo socioeconómico y político alternativo: Se trabajará continuamente para fortalecer a UTRAHUILCA como modelo empresarial; que incida en la transformación social y económica.

2. Rentabilidad Económica y Social: Producir resultados económicos y sociales, que garanticen el desarrollo empresarial y contribuyan a mejorar la calidad de vida de los asociados y la comunidad.

3. Organización autogestionaria: UTRAHUILCA es una organización autogestionaria y efectiva mediante el aporte económico y social voluntario de cada uno de los asociados para el desarrollo de la filosofía institucional.

4. Clima Organizacional Gratificante: Propiciar en UTRAHUILCA, un ambiente de trabajo gratificante; que genere excelencia del acuerdo cooperativo

5. Competitividad Empresarial: Generar acciones, productos y servicios que posicionen a UTRAHUILCA en el primer nivel de las empresas Cooperativas de Ahorro y Crédito

6. Acción Política: Organizar, promover y difundir espacios de formación y acciones políticas para el desarrollo del modelo alternativo de economía solidaria.

7. Integración cooperativa y solidaria: Unir esfuerzos económicos, sociales, gremiales y políticos para fortalecer el desarrollo de la economía solidaria

#### **Valores de Utrahuilca:**

Honradez: Rectitud e integridad de nuestros actos.

Respeto: Acatar y atender a todos los miembros de la Cooperativa.

Amabilidad: Afectuosos, agradables y serviciales en nuestras relaciones.

Ética: Hábitos sanos para el buen comportamiento social.

Moral: Actitud para hacer siempre el bien y evitar el mal.

Lealtad: Sinceridad y fidelidad entre los miembros y de estos con la cooperativa.

Compromiso Institucional: Alto grado de obligación y deberes que debemos cumplir todos los miembros en relación con la cooperativa.

#### **Objetivos Estratégicos**

Económico: Posicionar a La Cooperativa Latinoamericana de Ahorro y Crédito UTRAHUILCA, como el proyecto empresarial cooperativo líder de la región Sur colombiana, en la prestación de servicios de ahorro y crédito, con excelentes niveles de productividad, alta gestión y control de resultados.

Administrativo: Construir una estructura organizacional, competitiva y dinámica, que garantice la calidad de todos los procesos administrativos, encaminados al cumplimiento de su objeto social, político y económico.

Social: Consolidar a Utrahuilca como el eje dinámico para el desarrollo local, con mayor inclusión y equidad social, generando paz y convivencia ciudadana.

### **Estamentos de Administración y Control**

Se establecen conforme los lineamientos y estatutos de la Cooperativa Utrahuilca.

Asamblea General: La Asamblea General es el órgano máximo de administración de la Cooperativa y sus decisiones y acuerdos obligan a todos los asociados, siempre y cuando se adopten de conformidad con la Ley, el Estatuto y los reglamentos.

Consejo de Administración: El Consejo de Administración es el órgano permanente de dirección y administración de la Cooperativa subordinado a las directrices y políticas de la Asamblea General y sus atribuciones serán las necesarias para la realización del objeto social.

### **Estamentos de Vigilancia y Control**

Junta de Vigilancia: La Junta de Vigilancia es el órgano destinado únicamente a ejercer el control social. No deberá ocuparse de materias que correspondan a la competencia de los órganos de administración ni del revisor Fiscal.

Revisor Fiscal: La revisión fiscal y contable, sin perjuicio de las demás funciones de control, que garanticen el correcto funcionamiento y la eficiente administración de la Cooperativa, estará a cargo del Revisor Fiscal.

### **Estamento de Apelaciones**

Comité de Apelaciones: El Comité de Apelaciones es el órgano encargado de resolver el recurso de apelación a los asociados que sean sancionados, suspendidos y/o excluidos de la Cooperativa conforme al presente Estatuto.

### **Estamentos Especiales y de Base**

La Cooperativa podrá tener los Comités Especiales y de Base que el Consejo de Administración tenga a bien crear para desempeñar actividades específicas, para lo cual reglamentará el mínimo de miembros, funciones, obligaciones y gastos que sean del caso. Los comités son nombrados por el Consejo de Administración y son:

- Comité de Educación.
- Comité de Crédito.
- Comité Evaluación de Cartera.
- Comité de Riesgo y Liquidez.
- Comité de Planeación y Desarrollo.
- Comité de Solidaridad.
- Comité de Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo Copasst.

- Comité de Convivencia Laboral CCL. (Bipartita)
- Grupo de apoyo de la Cooperativa Utrahuilca GACU

### **Estamento de Trabajadores**

El grupo de empleados o funcionarios de la Cooperativa se rige por el reglamento interno de trabajo de UTRAHUILCA y por el Régimen Laboral Colombiano, no es requisito ser asociado de la Cooperativa; pero es una práctica permanente que se ha generalizado, que todo empleado se haga asociado de la misma. El equipo de trabajadores está clasificado dentro de la siguiente estructura general de niveles y cargos:

#### Nivel Administrativo

- a. Gerente General
- b. Sugerente
- c. Director Departamento

#### Nivel Ejecutivo

- a. Jefe de Sección
- b. Gerentes de Agencia

#### Nivel Técnico

- a. Asistentes
- b. Secretaria Gerencia General

#### Nivel Operativo

- a. Auxiliares de Agencia
- b. Auxiliar Gestor Cooperativo Rural
- c. Auxiliares CASU
- d. Auxiliares de Servicios Generales
- e. Auxiliares de apoyo Logístico
- L. División Administrativa

Con el fin de facilitar la gestión administrativa de la Cooperativa y propiciar la descentralización de su manejo, se establece la siguiente estructura o tipos de agencias:

**Oficina Central:** Tiene su sede en Neiva, es el centro de operaciones de los estamentos directivos, la gerencia general, el comité de gerencia, centro de operación del área de sistemas y contabilidad, en general de las funciones directivas y administrativas de la Cooperativa.

**Agencias Plenas:** De acuerdo con los estudios de factibilidad y las políticas establecidas, la Cooperativa podrá abrir agencias plenas en diferentes Municipios del Sur de Colombia, las cuales estarán bajo la orientación de un Gerente de Agencia.

Los cargos de Gerente de agencia se catalogan en ocho (8) categorías (Mini-Básica, Prebásica, Básica, E, D, C, B y A), teniendo en cuenta la valoración de los factores básicos, otorgados en el reglamento de categorización de agencias de la Cooperativa.

- Número de asociados
- Numero de cuentas de ahorro
- Números de créditos existentes en cartera
- Número de operaciones
- Saldo de aportes sociales
- Saldo de ahorros
- Saldo de cartera vigente.

Agencia Mini básica: Surge de la conversión de una extensión de caja, un Corresponsal Cooperativo, cuando la cantidad de operaciones superen las 3.000 transacciones mensuales en caja.

Agencia de Servicios Restringidos: Es una Agencia de Atención directa y temporal como estrategias de acercamiento a la comunidad, a través de tres (3) mecanismos de atención a la base social:

- Punto de promoción cooperativa (P.P.C.): Establecimiento dependiente de una Agencia plena, donde solo se reciben documentos y se brinda información de carácter general referente a los servicios que presta la Cooperativa, no se presta servicio de caja.
- Extensión de caja: Son las operaciones de caja que realiza la Cooperativa en un establecimiento ubicado en la zona urbana del municipio de influencia geográfica de la Agencia plena asignada, donde solo se prestará el servicio de caja, de información y recepción de documentos, de manera temporal o permanente.
- Corresponsal Cooperativo: Establecimiento de comercio de un particular, preferiblemente asociado de la Cooperativa donde los asociados podrán realizar transacciones y pagos, conforme a la Ley y se ofrecerá información del portafolio de servicios de UTRAHUILCA

## 2.5 Marco Legal.

El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que deben ser aplicadas por todos los Objeto y campo de aplicación. define las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión.

Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST). consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo. El SG-SST debe ser liderado e implementado por el empleador o contratante, con la participación de los trabajadores y/o contratistas, garantizando a través de dicho sistema, la aplicación de las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo, el mejoramiento del comportamiento de los trabajadores, las condiciones y el medio ambiente laboral, y el control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo.

**Resolución 2646 del 17 de Julio de 2008. Ministerio de Protección Social:** Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. En este decreto se definen las características de la organización del trabajo como aquellas que contemplan las formas de comunicación, la tecnología, la modalidad de organización del trabajo y las demandas cualitativas y cuantitativas de la labor. Define igualmente las características del grupo social de trabajo que comprende el clima de relaciones, la cohesión y la calidad de las interacciones, así como el trabajo en equipo (<http://www.saludcapital.gov.co>, s.f.)

## 2.6 Matriz o Modelo de Análisis Teórico. Clima Organizacional

<b>DIMENSIÓN 1. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>COMPONENTES</b>	<b>ELEMENTOS</b>	<b>PREGUNTAS</b>
Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Relación simbiótica	¿Cree usted que empresarios y empleados trabajan en relación estrecha y amistosa, con el fin de lograr, conjuntamente los mejores beneficios para todos?
	Liderazgo	¿Su jefe inmediato, es una persona motivante, receptiva, accesible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?
	Consenso	¿Las decisiones que se toman en los grupos o comités a los cuales usted pertenece, se hacen mediante el consenso, que los mantiene unidos, en lugar de la votación o de la imposición de quienes tienen el poder de dividirlos?
	Trabajo gratificante	¿Está usted ubicado en la organización en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?
	Desarrollo personal	¿La organización estimula su formación personal y profesional en forma permanente?
	Relaciones interpersonales	¿Las relaciones interpersonales que se dan en la organización son realmente las mejores?
	Expresión informal positiva	¿Tiene usted en la organización amplias posibilidades de expresarse positivamente, de manera informal?
	Valoración	¿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 forma?
	Agilidad	¿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?
	Retroalimentación	¿Tiene usted en la organización la posibilidad de dar y recibir feedback, con alguna frecuencia?
Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Imagen de la organización	¿Cómo percibe usted la imagen de la organización?
	Claridad Organizacional	¿Cuál es el grado de conocimiento de la misión, de los objetivos, las políticas y estrategias de la organización?
	Estructura Organizacional	¿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?



	Participación	¿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?
	Comportamiento Sistémico	¿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 o sectoriales?
	Buen servicio	¿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(es) necesita (n) y oportunos?
	Solución de conflictos	¿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?
	Evaluación del desempeño	¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?
	Selección del personal	¿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?
	Inducción	¿Cree usted que la inducción que se realiza actualmente a las personas que se vinculan a la organización es la mejor?
Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Instalaciones	¿Se siente Usted a gusto con las instalaciones de la organización, en especial con el sitio donde debe realizar su trabajo?
	Elementos de trabajo	¿Los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?
	Estabilidad laboral	¿Brinda la organización la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?
	Salario	¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?
<b>DIMENSIÓN 2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAUSAS DE NO SATISFACCIÓN</b>		
Factores culturales determinantes del clima organizacional.	Relación simbiótica	Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:

<p>(Modelo Álvarez, 1995)</p>		<p>a. Los empresarios sólo velan por sus intereses.  b. Los empleados sólo velan por sus intereses.  c. Hay desconfianza entre las partes.  d. No hay motivación para trabajar de esa manera, en algunos de los sectores.  e. Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.  f. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	<p>Liderazgo</p>	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:</p> <p>a. El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.  b. El jefe tiene demasiadas personas a su 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? _____</p>
	<p>Consenso</p>	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>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 en lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.  g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>

	Trabajo gratificante	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.</p> <p>b. Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.</p> <p>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.</p> <p>d. No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.</p> <p>e. He solicitado traslado al campo en que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.</p> <p>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.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Desarrollo personal	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5 que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Las oportunidades de formación y capacitación son escasas para todos.</p> <p>b. Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.</p> <p>c. No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.</p> <p>d. La organización carece de los recursos necesarios para ello.</p> <p>e. A la organización tal mejoramiento no parece preocuparle.</p> <p>f. Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Relaciones interpersonales	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.</p> <p>b. Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.</p>

		<p>c. Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas</p> <p>d. Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.</p> <p>e. Hay conflictos entre personas y entre áreas sin solucionar</p> <p>f. Falta más libertad de expresión.</p> <p>g. Las barreras sociales no lo permiten.</p> <p>h. La autocracia y la arrogancia de algunos dificultan las buenas relaciones.</p> <p>i. El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.</p> <p>j. Otras causas. ¿Cuáles? ____</p>
	<p>Expresión informal positiva</p>	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No tenemos suficiente libertad de expresión.</p> <p>b. Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.</p> <p>c. La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.</p> <p>d. Rara vez se atienden nuestras sugerencias.</p> <p>e. En general, no se fomenta la expresión informal positiva en la organización.</p> <p>f. Nuestras posibilidades de expresión informal positiva son aceptables, pero no las mejores.</p> <p>g. Mi jefe inmediato no la permite.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	<p>Valoración</p>	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No es la costumbre valorar a las personas en la organización.</p> <p>b. Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.</p> <p>c. La animadversión que se presenta entre personas y entre grupos, impide la valoración de quienes lo merecen.</p> <p>d. La valoración, en ocasiones, no es objetiva, pues se hace más por amistad que por méritos.</p> <p>e. Se valora más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.</p> <p>f. No se valoran las realizaciones que realmente deberían valorarse.</p>

		<p>g. La valoración que tenemos es buena, pero no suficiente.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Agilidad	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar ha contribuido a aumentar tales aspectos.</p> <p>b. No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.</p> <p>c. La desconfianza en las personas ha llevado a la organización a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc...</p> <p>d. Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.</p> <p>e. El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.</p> <p>f. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Retroalimentación	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. A muchas personas no les gusta ni dar ni recibir esa retroalimentación.</p> <p>b. No tenemos la capacitación adecuada para hacerlo.</p> <p>c. Se desconoce, en general, la importancia del feedback.</p> <p>d. Lo hemos intentado, pero se ha convertido en una crítica destructiva.</p> <p>e. Mi jefe, en particular, no promueve esa práctica.</p> <p>f. Sólo lo hacemos de vez en cuando.</p> <p>g. No hay preocupación por mejorar las relaciones interpersonales.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Imagen de la organización	<p>24.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Lo único que a la organización le interesa, parecen ser las utilidades.</p> <p>b. No hay preocupación por mejorar de manera constante.</p> <p>c. Son frecuentes los conflictos, inconsistencias y</p>

		<p>contradicciones.</p> <p>d. El trato de las personas, en general, deja mucho que desear.</p> <p>e. Creo que la organización no sabe exactamente para donde va.</p> <p>f. Los productos de la organización no son útiles a la sociedad.</p> <p>g. La calidad de los productos y el servicio a los clientes, tienen deficiencias.</p> <p>h. Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.</p> <p>i. La organización no se preocupa por la conservación del ecosistema.</p> <p>j. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
<p>Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)</p>	<p>Claridad Organizacional</p>	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad.</p> <p>a. No hay misión, objetivos políticas y estrategias claramente definidos.</p> <p>b. Nunca, ni aún en el período de inducción me han informado al respecto.</p> <p>c. La información sobre estos aspectos no ha sido suficientemente clara.</p> <p>d. Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos que no se nos comunican.</p> <p>e. Me han informado al respecto, pero la verdad, no he prestado la atención suficiente.</p> <p>f. No me interesa conocerlos.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	<p>Estructura Organizacional</p>	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que le han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.</p> <p>b. En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la organización.</p> <p>c. Hay demasiados niveles jerárquicos lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.</p> <p>d. No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.</p> <p>e. Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de</p>

		<p>memos, antesalas, etc.).</p> <p>f. A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Participación	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique q continuación, cuáles son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:</p> <p>a. Solo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.</p> <p>b. Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.</p> <p>c. Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.</p> <p>d. Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo, en algunas ocasiones.</p> <p>e. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Comportamiento Sistémico	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. No se conocen la misión y los objetivos.</p> <p>b. En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la organización y por lo tanto, no les preocupan.</p> <p>c. Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.</p> <p>d. Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.</p> <p>e. En general, los intereses de las personas priman sobre los de la organización.</p> <p>f. Falta motivación y / o capacitación para trabajar en forma multidisciplinar.</p> <p>g. La estructura organizacional no facilita la integración.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Buen servicio	<p>13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.</p> <p>b. En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.</p>

		<p>c. La calidad de esos trabajos es, en general, buena, pero se presentan algunos lunares.</p> <p>d. Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.</p> <p>e. El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.</p> <p>f. Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.</p> <p>g. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Solución de conflictos	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.</p> <p>b. No tenemos la actitud ni la formación necesarias para solucionar nuestros conflictos.</p> <p>c. Prestarse a alguna solución, para algunas personas es símbolo de debilidad.</p> <p>d. Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la organización están por encima de cualquier interés sectorial o individual.</p> <p>e. Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.</p> <p>f. Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto.</p> <p>g. En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Evaluación del desempeño	<p>20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada</p> <p>b. Falta objetividad en la evaluación.</p> <p>c. La evaluación no se hace en el momento oportuno.</p> <p>d. La evaluación no es imparcial.</p> <p>e. Más que constructiva, la evaluación es represiva.</p> <p>f. No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.</p> <p>g. Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>



	Selección del personal	<p>22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. La organización no se preocupa por vincular a los mejores.  b. En la selección del personal, sólo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.  c. La calidad humana parece no importar mucho en la organización.  d. Hay interés por ello, pero la selección no es suficientemente rigurosa.  e. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Inducción	<p>23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>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? _____</p>
Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Instalaciones	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Las instalaciones son, en general, antiestéticas.  b. Las instalaciones no son seguras.  c. Las instalaciones no son funcionales.  d. Hace demasiado calor.  e. Hace demasiado frío.  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? _____</p>

	Elementos de trabajo	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. En general, los elementos de trabajo de que dispongo están obsoletos</p> <p>b. La mayoría de los elementos son excelentes.</p> <p>c. No hay preocupación en la organización por conseguir los mejores y más modernos elementos.</p> <p>d. Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.</p> <p>e. No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.</p> <p>f. La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.</p> <p>g. La situación económica de la organización no permite la adquisición de mejores elementos.</p> <p>h. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Estabilidad laboral	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. Los sistemas de contratación de personal no brindan la debida estabilidad.</p> <p>b. Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.</p> <p>c. La acumulación de cierto número de años en la organización, es motivo de despido.</p> <p>d. Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación de personal.</p> <p>e. Otras causas. ¿Cuáles? _____</p>
	Salario	<p>Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella:</p> <p>a. El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.</p> <p>b. El incremento salarial no se hace de acuerdo con una justa evaluación del desempeño.</p> <p>c. Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.</p> <p>d. El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.</p> <p>e. Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la organización también lo hagan.</p>

		f. Situación económica de la organización no lo permite. g. Otras causas. ¿Cuáles? _____
<b>DIMENSIÓN 3. IDENTIFICACIÓN DE LAS SOLUCIONES PROPUESTAS POR LOS ENCUESTADOS</b>		
Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Relación simbiótica	¿Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuáles son, en su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación ideal o deseable?
	Liderazgo	
	Consenso	
	Trabajo gratificante	
	Desarrollo personal	
	Relaciones interpersonales	
	Expresión informal positiva	
	Valoración	
	Agilidad	
	Retroalimentación	
	Imagen de la organización	
Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Claridad Organizacional	
	Estructura Organizacional	
	Participación	
	Comportamiento Sistémico	
	Buen servicio	
	Solución de conflictos	
	Evaluación del desempeño	
	Selección del personal	
Inducción		
Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Instalaciones	
	Elementos de trabajo	
	Estabilidad laboral	
	Salario	

**DIMENSIÓN: PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONL**

Factores culturales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Relación simbiótica	¿Cuáles son los objetivos, estrategias, programas, acciones y actividades, debidamente programadas y financiadas, que la organización debe implementar para lograr un clima organizacional plenamente gratificante?
	Liderazgo	
	Consenso	
	Trabajo gratificante	
	Desarrollo personal	
	Relaciones interpersonales	
	Expresión informal positiva	
	Valoración	
	Agilidad	
	Retroalimentación	
	Imagen de la organización	
Factores sociales determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Claridad Organizacional	
	Estructura Organizacional	
	Participación	
	Comportamiento Sistémico	
	Buen servicio	
	Solución de conflictos	
	Evaluación del desempeño	
	Selección del personal	
Inducción		
Factores económicos determinantes del clima organizacional. (Modelo Álvarez, 1995)	Instalaciones	
	Elementos de trabajo	
	Estabilidad laboral	
	Salario	

## 2.7 Síntesis Del Contexto Teórico

En la actualidad el clima organizacional se ha convertido en un factor determinante en los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación, donde la motivación, la creatividad y el compromiso de las personas se convierten en una herramienta estratégica para el desarrollo organizacional, debido a la importancia del talento humano y su ayuda al cumplimiento de metas u objetivos organizacionales; es muy importante mencionar que cualquier cambio que la organización realice sobre su talento humano, tiene una repercusión inmediata no solo en los procesos; si no también en los resultados.

Hoy en día las empresas deben dedicar más tiempo a evaluar, reforzar y favorecer el desarrollo del clima organizacional, de acuerdo al trabajo de cada uno de sus colaboradores, buscando las estrategias necesarias para el cumplimiento de metas no solo individuales, sino también grupales, hay que tener en cuenta que donde menos satisfecho sea el clima se verá reflejado en el comportamiento de las personas y repercutirá en la empresa de una manera negativa.

Por último, no hay que dejar de lado la importancia que ha tenido nuestra legislación laboral, ministerio de trabajo, y los nuevos administradores en dedicar más esfuerzo y análisis a la incidencia del comportamiento de los empleados y directivos con la organización, creando nuevas leyes para mejorar el clima organizacional donde su objetivo principal es prevenir y corregir las diversas formas de agresión, maltrato, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana;

Vemos a través de la historia los estudios de diferentes autores respecto al clima laboral y su incidencia en las organizaciones.

Con el presente estudio los autores pretenden aplicar un instrumento de medición creado por el autor Hernán Álvarez. Mediante la aplicación del instrumento de medición, como uno de los instrumentos más utilizados en las organizaciones, con este se quiere obtener un diagnóstico real del clima laboral de la organización basada en la medición de cada uno de los elementos de las dimensiones de estudio.

### **3. Metodología**

#### **3.1 Tipo de Investigación**

Los autores se ubican en un estudio cuantitativo inductivo inferencial, que permite realizar un estudio y análisis de la realidad de situaciones, costumbre y actitudes, a través del procedimiento de la medición. Los resultados de estas investigaciones se basan en la estadística y son generalizables. Enfocado en los factores, y características, recurriendo a la técnica de encuesta para conocer el grado de satisfacción del clima organizacional de la cooperativa UTRAHUILCA.

#### **3.2 Estudio con Población, Muestra y muestreo**

Población: la población objeto de este estudio lo constituye el 56% (141 encuestas) de los 250 empleados contratados a corte del año 2017 de la Cooperativa Latinoamericana de Ahorro y Crédito Utrahuilca, en las 20 Agencias del Departamento del Huila, Caquetá, Cauca y Putumayo, en los diferentes cargos administrativos y operativos.

#### **3.3 Método y técnica para la recolección de la información.**

El estudio de medición y plan de mejoramiento del clima organizacional de la cooperativa latinoamericana de ahorro y crédito Utrahuilca inicia el proceso, con la autorización de la Gerencia General de la cooperativa de su aplicabilidad.

1. Solicitud y Aprobación de la propuesta de investigación por parte de la Administración de la Cooperativa Utrahuilca.
2. Estudios marco conceptual, contextual y marco teórico
3. Aplicación de Instrumento de medición del clima organizacional.
4. Valoración y Análisis de resultados, obtenido de la encuesta.
5. Plan de mejora.

### **3.4 Evaluación y validez de la Investigación cualitativa**

#### **3.4.1 Credibilidad y validez interna:**

Para el estudio a realizar se aplica el instrumento para recolectar información necesaria para evaluar la realidad de la cultura y el clima organizacional (diagnostico), así como para encontrar soluciones que conduzcan a alcanzar un clima organizacional plenamente gratificante, creado por experto el profesor Hernán Álvarez Londoño (1993) y mejorado por el profesor Álvaro Zapata y Mónica García de Otálora (2007), la herramienta permite calificar dentro de una escala de cero a cinco, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la cooperativa y el 5 su manifestación ideal o deseable. La herramienta aplicada directamente a funcionarios de la cooperativa.

#### **3.4.2 Transferibilidad de los resultados y Validez Externa:**

El instrumento logro ser aplicado a 56% (141 encuestas) de los 250 empleados, donde se puede validar el resultado y relacionarlo a la población universo de la cooperativa. Estos resultados nos permitirán transferir conclusiones en base a la población general y proponer soluciones.

#### **3.4.3 Fiabilidad y fidelidad:**

Este estudio debido a su tipo de investigación cuantitativa nos permite analizar factores ya establecidos, permitiendo aplicar nuevamente la herramienta dando la confianza de los resultados obtenidos bajo unas situaciones similares.

#### **3.4.4 Confirmación:**

La confirmación del presente estudio la hemos desarrollado con el método de observación por parte de uno de los autores, quien labora en la cooperativa Utrahuilca, y realizando revisión por persona externa como es el caso, del tutor de la Investigación Ph. Alvaro Zapata.

#### **3.4.5 Integridad**

A raíz de que la herramienta se aplica en forma de anonimato, los encuestados podrán ser mucho más sincero, arrojando resultados más reales. Conservando la integridad de los informantes.

### **3.4.6 Coherencia:**

Un clima laboral plenamente gratificante para los funcionarios de la cooperativa Utrahuilca, es el ideal que la organización quiere ofrecer a sus empleados, por ello el estudio se basara en los factores de conocimiento y comportamiento humano de cada uno de los empleados dentro de la organización. Mencionado estudio se basa en una herramienta de estudio creada por autores especialistas en el tema y que por supuestos estará validada por expertos.

También se tomó en cuenta la historia de la organización, procedimientos que llevan a cabo y se tuvo una fuente de comparación con un estudio realizado 2 décadas atrás utilizando la misma herramienta.



#### 4. Perfil General por Dimensión Clima Organizacional Utrahuilca

ITEM	FACTOR	CALIFICACION					MEDIA	MODA	DESVIACION
		1	2	3	4	5			
1	PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL	0	1	10	38	92	4,6	5,0	0,66
2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0	6	11	37	87	4,5	5,0	0,81
3	PARTICIPACION	2	4	24	44	67	4,2	5,0	0,92
4	INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO	1	1	14	36	89	4,5	5,0	0,76
5	HOLISMO Y SINERGIA	1	3	15	40	82	4,4	5,0	0,82
6	LIDERAZGO	0	3	22	26	90	4,4	5,0	0,83
7	TOMA DE DECISIONES	1	3	18	30	89	4,4	5,0	0,85
8	TRABAJO GRATIFICANTE	1	3	6	24	107	4,7	5,0	0,73
9	DESARROLLO PERSONAL	7	3	24	26	81	4,2	5,0	1,11
10	RELACIONES INTERPERSONALES	1	1	12	39	88	4,5	5,0	0,74
11	BUEN SERVICIO	1	0	10	36	94	4,6	5,0	0,69
12	SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES	2	1	10	27	101	4,6	5,0	0,78
13	LIBERTAD DE EXPRESION	0	2	15	25	99	4,6	5,0	0,74
14	ESTABILIDAD LABORAL	2	2	8	22	107	4,6	5,0	0,78
15	RECONOCIMIENTO	5	10	22	33	71	4,1	5,0	1,12
16	SALARIO	1	2	7	19	112	4,7	5,0	0,70
17	NORMAS Y REGLAMENTOS	2	1	13	24	101	4,6	5,0	0,80
18	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	8	6	16	23	88	4,3	5,0	1,17
19	COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION	0	0	5	28	108	4,7	5,0	0,52
20	SELECCION E INDUCCION	2	3	8	14	114	4,7	5,0	0,80
21	IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	0	0	0	11	130	4,9	5,0	0,27
22	CELEBRACIONES Y CEREMONIAS	0	4	9	18	110	4,7	5,0	0,73
23	GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE	5	1	11	20	104	4,5	5,0	0,94
24	VALORES	0	0	4	12	125	4,9	5,0	0,42
25	SUBCULTURAS	1	0	4	13	123	4,8	5,0	0,54
TOTAL		1,8	2,5	12,0	26,1	98,6	4,5		

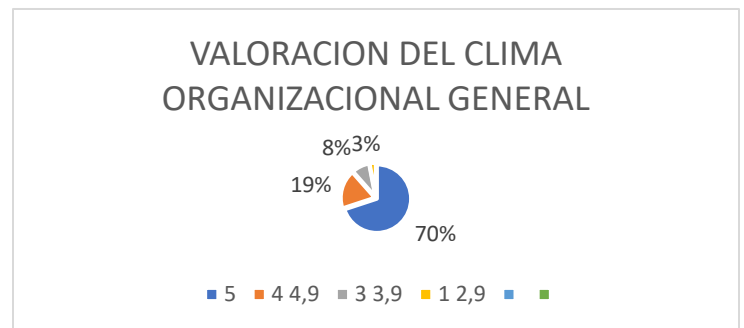
## 5. Tabulación De Factores Y Análisis

La valoración del clima organizacional de la Cooperativa de Ahorro Y crédito Utrahuilca de acuerdo a los resultados del diagnóstico y con base a los niveles de gratificación establecidos en el presente estudio, presenta una calificación BUENA (4.5/5.0). esta variable percibida por un 70% de la población encuestada.

el restante califica a la cooperativa con un clima entre aceptable y malo el cual se identifica a continuación en cada factor analizado.

Tabla 2 Valoración del Clima Organizacional

VALORACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL			
5		98,625	70%
4	4,9	26,125	19%
3	3,9	12	9%
1	2,9	4,3	3%
TOTAL		141	100%



GRAFICA 1 Valoración del Clima Organizacional

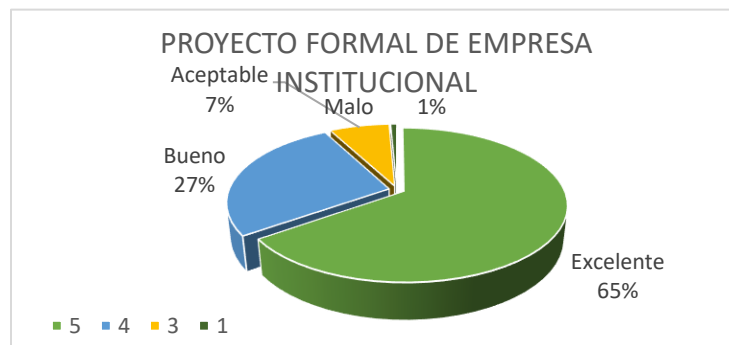
Calificación General 4,5

### 5.1.1 Proyecto Formal De Empresa O Proyecto Institucional

5	92	65%
4	38	27%
3	10	7%
1	1.0	1%
TOTAL	141	100%

Tabla 3 Proyecto formal de Empresa

Calificación 4,6



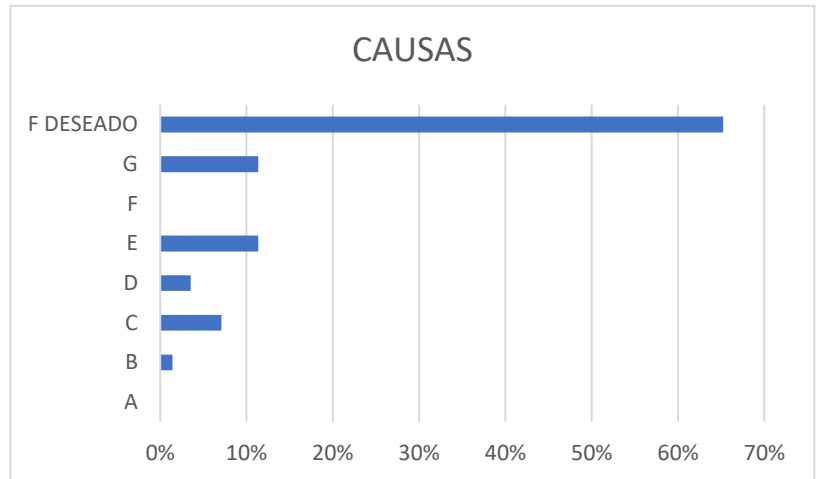
GRAFICA 2 Proyecto formal de Empresa

## ANALISIS

Esta variable, a pesar de presentar una calificación alta (4.6/5.0) del Proyecto Formal e Institucional de la Cooperativa, su divulgación y conocimiento entre los funcionarios se diagnostica con ausencia de planes de retroalimentación, seguimiento y constante divulgación, para evitar el olvido de la razón de ser de la organización por parte de los funcionarios.

A	0	0%
B	2	1%
C	10	7%
D	5	4%
E	16	11%
F	0	0%
G	16	11%
F DESEADO	92	65%
TOTAL	141	100%

Tabla 4 CAUSAS



GRAFICA 3 Causas

## ANALISIS

Analizando las causas que ocasiona que no haya un clima gratificante en este factor es el olvido y la falta de retroalimentación por parte de la administración (e, Me han informado al respecto, pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente. otras causas / Falta de retroalimentación y divulgación), lo que hace necesario la implementación de medidas que ayuden al fortalecimiento del conocimiento y la aplicabilidad de los componentes de la teleología institucional de la Cooperativa.

### Soluciones Propuestas Por Los Empleados

De acuerdo a las propuestas planteada por los mismo encuestado consideramos pertinente hacer mención:

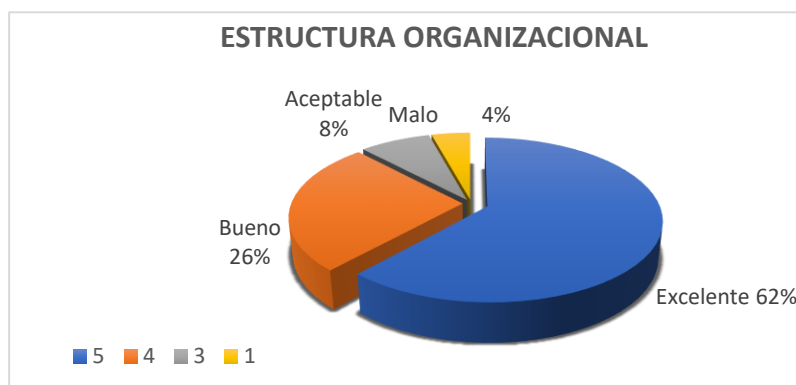
- ❖ La realización de Capacitaciones permanentes a través de videos cortos, presentaciones animadas, fondos de escritorio, emails a los funcionarios con tips.
- ❖ Presentación en aplicativo de la empresa y publicación en sitios visibles de la oficina.
- ❖ En reuniones de personal incluir esta información en el Tema del mes.

### 5.1.2 Estructura Organizacional

5	87	62%
4	37	26%
3	11	8%
1	6,0	4%
TOTAL	141	100%

<b>CALIFICACION</b>	<b>4.5</b>
---------------------	------------

Tabla 5 Estructura Organizacional



GRAFICA 4  
Estructura Organizacional

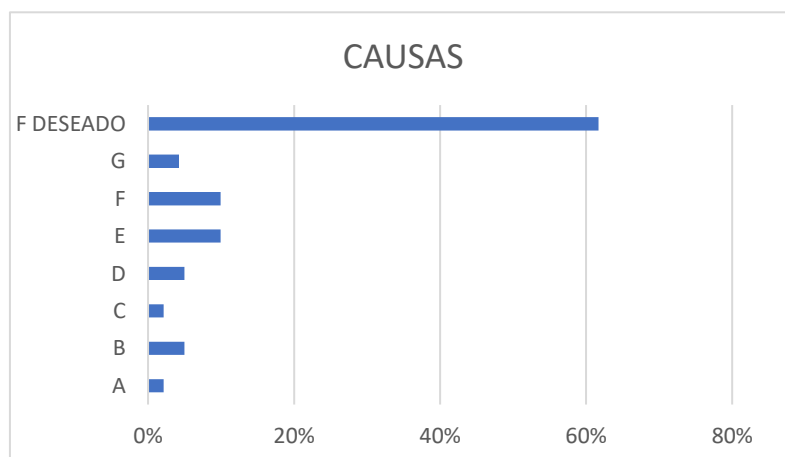
### ANÁLISIS

La cooperativa Utrahuilca como se puede evidenciar, cuenta con una estructura que permite la integración de todos los individuos, de acuerdo al análisis y el resultado de este factor con una calificación de (4,5/5,0) y representado en un 62% excelente, lo que significa que permite la interacción entre todos los funcionarios, el 38% restante que no lo consideran plenamente gratificante consideran que hay deficiencias frente a la agilidad de toma de decisiones y falta de autonomía para procesos por el considerable crecimiento de la cooperativa

### CAUSAS

A	3	2%
B	7	5%
C	3	2%
D	7	5%
E	14	10%
F	14	10%
G	6	4%
F DESEADO	87	62%
TOTAL	141	100%

Tabla 6 causas



GRAFICA 5 Causas

## ANALISIS

Analizando detalladamente las causas que ocasionan que el clima no sea plenamente gráficamente en el factor de la estructura de la cooperativa vemos con mayor frecuencia la (e, Hay demasiada formalidad, conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc. y f, A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones. y con otras causas g, la falta de agilidad en la toma de decisiones frente al crecimiento acelerado de la cooperativa)

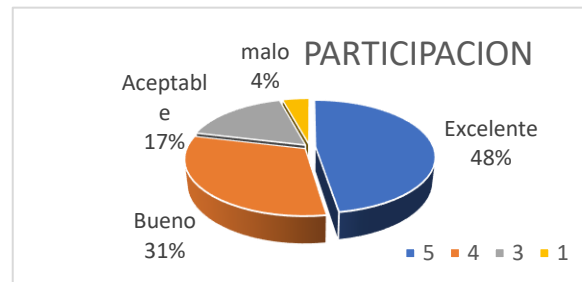
### Soluciones Propuestas Por Los Empleados

De acuerdo a las soluciones propuestas por los encuestado consideramos las siguientes:

- ❖ Reducir la formalidad y agilizar procesos
- ❖ tener autonomía en la toma de decisiones
- ❖ mejoramiento de procedimientos
- ❖ diagnostico por áreas
- ❖ Implementar comité de proyectos de acuerdo a las necesidades de cada agencia
- ❖ descentralizar los procesos
- ❖ Tener en cuenta las opiniones para la toma de decisiones

### 5.1.3 Participación

5	67	48%
4	44	31%
3	24	17%
1	6,0	4%
TOTAL	141	100%



GRAFICA 6 Participación

CALIFICACION 4,2

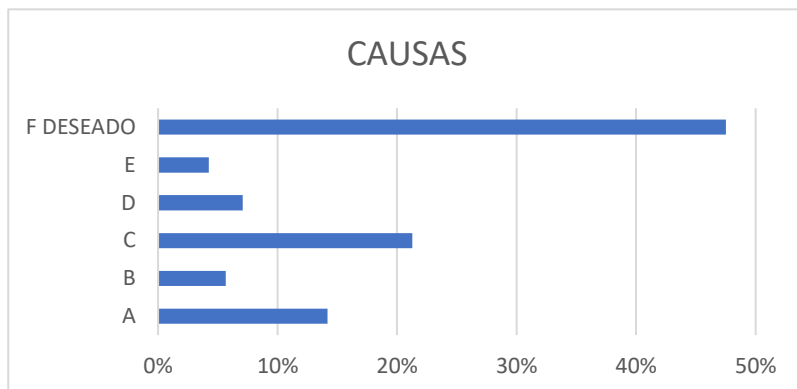
Tabla 7 Participación

## ANALISIS

la calificación de este factor muestra un comportamiento más bajo que las anteriores, sin dejar de ser bueno con una calificación de (4,2/5,0) evidenciando que un 48% se encuentra satisfecho con su nivel de participación dentro de la Cooperativa, sin embargo, un 52% no lo percibe plenamente gratificante percibiendo imposición de decisiones.

A	20	14%
B	8	6%
C	30	21%
D	10	7%
E	6	4%
F DESEADO	67	48%
TOTAL	141	100%

Tabla 8 Causas



GRAFICA 7 Causas

### ANALISIS

la causa más representativa, con el 21% (c, Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.) y 14% (a, Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.) también se evidencia factores que inciden para no ser parte de la toma de decisiones, dentro de los cuales mencionan los cambios sin previo aviso de los puestos de trabajo, falta de capacitaciones, por otro lado un 14% de los encuestados , perciben que así es el conducto regular de la organización, mientras que un 7% restante hace referencia a que las decisiones se les comunica únicamente para acatarlas, y un 6% (b) "Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión", a su vez las causas de (E) con un 4%, y por último el 48% alcanzo el factor de satisfacción deseado, a nivel general los funcionarios manifiestan falta de vinculación a la hora de tomar decisiones que se involucran directamente con sus labores.

### Propuestas Por Los Empleados

Dentro de las propuestas de los encuestado consideramos los siguientes:

- ❖ Ser partícipe de las decisiones de la organización con respecto a nuestros puestos de trabajo
- ❖ Generar espacios para participar en proyectos de la organización
- ❖ Tener en cuenta los comentarios y sugerencias que se les realiza a la gerencia cuando se presenten cambios de procedimientos o en la estructura de la oficina

### 5.1.4 Instalaciones Y Elementos De Trabajo

5	89	63%
4	36	26%
3	14	10%
1	2	1%
TOTAL	141	100%

CALIFICACION	4.5
--------------	-----

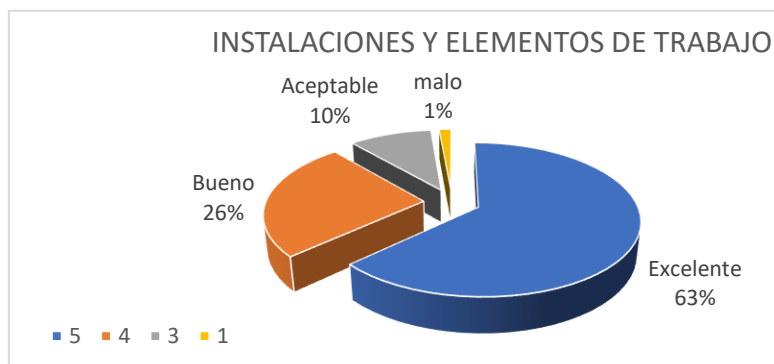


Tabla 9 Instalaciones y Elementos de Trabajo

GRAFICA 8 Instalaciones y Elementos de Trabajo

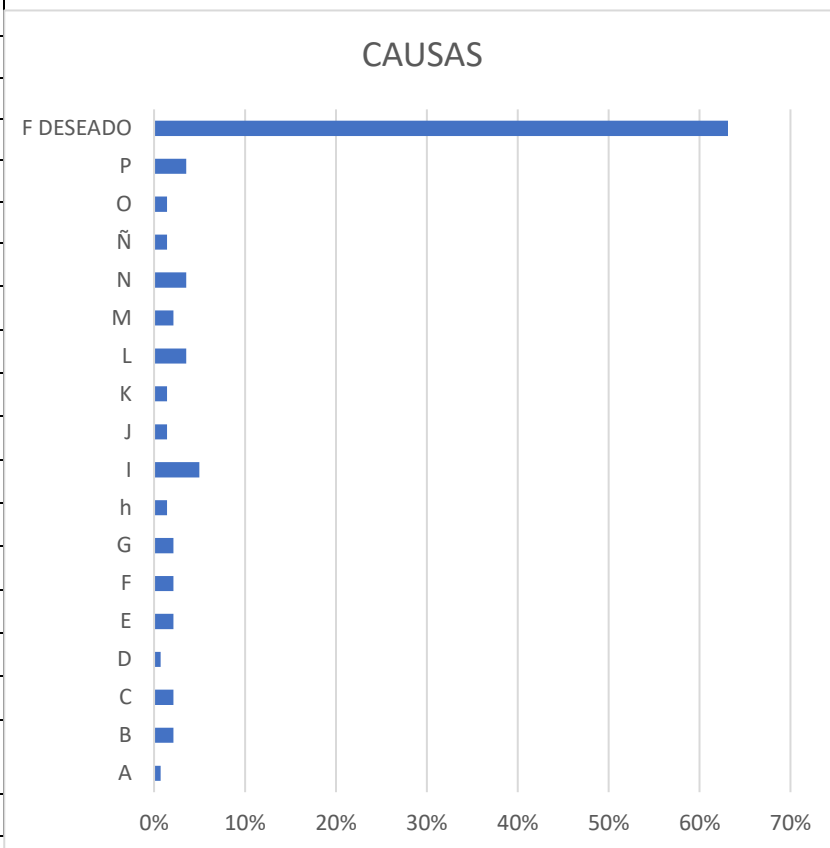
#### Análisis

Este factor muestra una calificación buena de (4,4/5,0), se resalta el grado de satisfacción de un 63% de los encuestados referente a las instalaciones donde funciona las diferentes oficinas de la cooperativa y los adecuados elementos para el buen desempeño de actividades de cada uno de los funcionarios, sin embargo encontramos un 37% que no se encuentra plenamente gratificante en este factor como consecuencia de la falta de programación y asistencia técnica de instalación de equipos y la comodidad de los puestos de trabajo

causas

A	1	1%
B	3	2%
C	3	2%
D	1	1%
E	3	2%
F	3	2%
G	3	2%
h	2	1%
I	7	5%
J	2	1%
K	2	1%
L	5	4%
M	3	2%
N	5	4%
Ñ	2	1%
O	2	1%
P	5	4%
F DESEADO	89	63%
TOTAL	141	100%

Tabla 10 Causas



GRAFICA 9 Causas

### ANALISIS

de acuerdo a los resultados de las causas podemos observar diversidad de las mismas, no se evidencia una frecuencia alta en una sola, sin embargo, se deja claridad que el mayor peso se evidencia en la comodidad de los puestos trabajos

#### Propuestas Por Los Empleados

De acuerdo a las propuestas de los empleados se consideran:

- ❖ Adecuación de puestos de trabajos más amplios
- ❖ Estudios y diseños de espacios
- ❖ La adquisición de equipos con nuevas tendencias
- ❖ Programación de instalación de equipos y programas

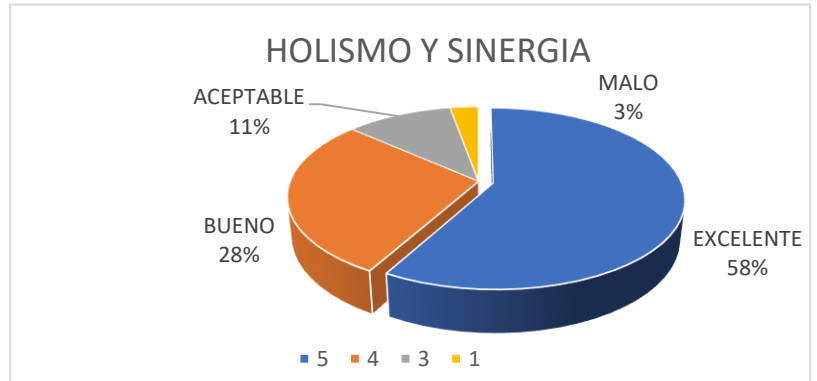


### 5.1.5 Holismo Y Sinergia

5	82	58%
4	40	28%
3	15	11%
1	4	3%
TOTAL	141	100%

<b>CALIFICACION</b>	<b>4,4,</b>
---------------------	-------------

Tabla 11 Holismo y Sinergia



GRAFICA 10 Holismo y Sinergia

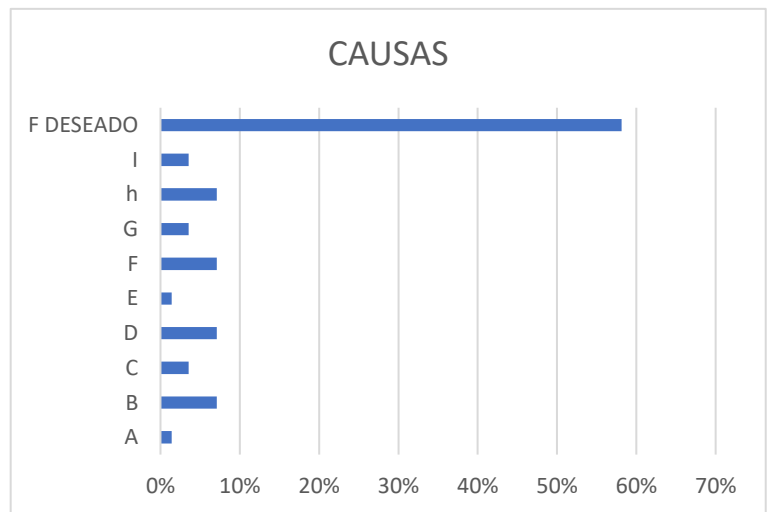
### ANALISIS

Esta variable, a pesar de presentar un buen nivel de calificación de los factores, la claridad de la misión institucional y trabajo en equipo, su calificación total, BUENA (4,4/5,0), sin embargo, cabe resaltar que un 42% de los encuestados no están en la misma satisfacción se percibe unas divisiones en objetivos que no permiten avanzar en sincronización por la misión de la cooperativa, se percibe ausencia de comunicación.

### CAUSAS

A	2	1%
B	10	7%
C	5	4%
D	10	7%
E	2	1%
F	10	7%
G	5	4%
h	10	7%
I	5	4%
F DESEADO	82	58%
Total	141	100%

Tabla 12 Causas



GRAFICA 11 Causas

## ANALISIS

se puede analizar que de las causas con mayor frecuencia son: (b, En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan., d, Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional. y h Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.) se evidencia una división en las áreas o agencias, de igual manera se percibe falta de conciencia de trabajo en equipo

### Propuestas Por Los Empleados

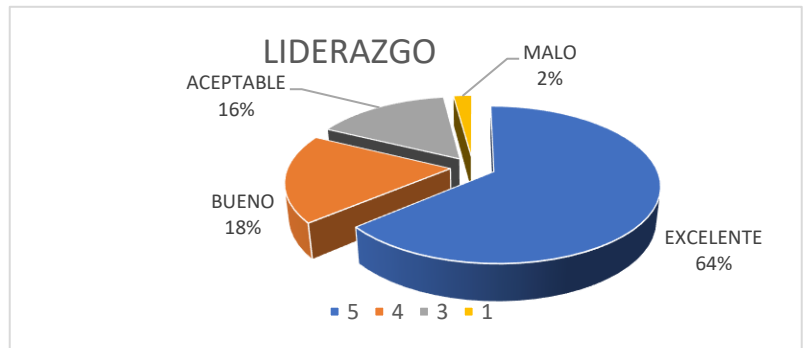
- ❖ Reinducción
- ❖ Realizar jornadas de integración, capacitación y dinámicas que fortalezcan el clima organizacional
- ❖ Implementar estrategias para promover el trabajo en equipo
- ❖ Realizar visitas a las áreas cuando se presentan conflictos solucionándolos de la manera adecuada
- ❖ Tener mayor comunicación desde la central con las agencias

#### 5.1.6 Liderazgo

5	90	64%
4	26	18%
3	22	16%
1	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

<b>CALIFICACION</b>	<b>4,4</b>
---------------------	------------

Tabla 13 Liderazgo



GRAFICA 12 Liderazgo

## ANALISIS

Esta variable presente un buen nivel de calificación de (4,4/5,0) representado en el 64% como excelente, lo que orienta que la cooperativa cuenta con buenos líderes, sin embargo el porcentaje que nos siente este aspecto totalmente gratificante interviene en la falta de comunicación desde las agencias a la principal y entre áreas.

A	3	2%
B	4	3%
C	8	6%
D	10	7%
E	4	3%
F	10	7%
G	4	3%
h	8	6%
F DESEADO	90	64%
Total	141	100%

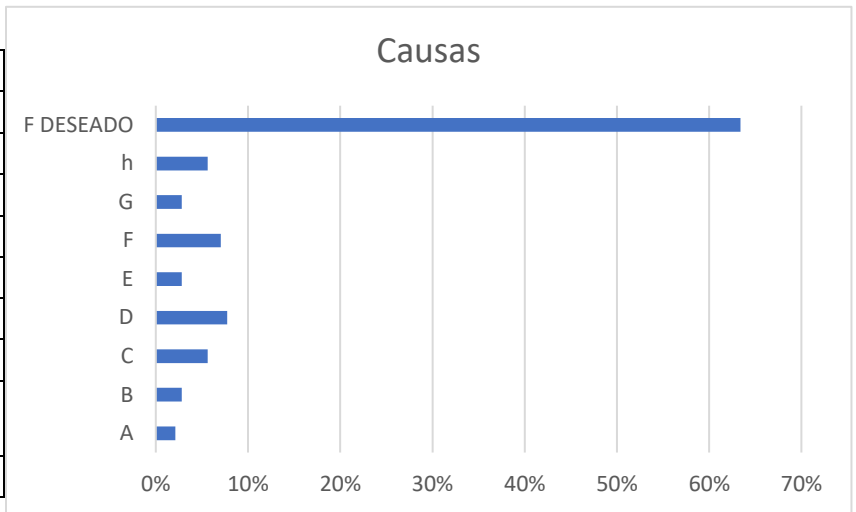


Tabla 14 Causas

GRAFICA 13 Causas

### ANALISIS

Cómo se observa en la gráfica 13 para un porcentaje de 63% considera que el liderazgo de sus jefes inmediatos se cumple a cabalidad con el logro de los objetivos organizacionales, mientras que para un 37 % restante se dividen en las opciones de la (f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.

con un 7% se perfilan por esa opción debido a que su jefe es muy rutinario y poco proactivo, mientras (d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos con un 7% no se relaciona de la mejor forma, y para el (h y c) tiene el mismo porcentaje del 6%, no hay mucho interés por este factor, una de las causas expuestas fueron la sobre carga laboral, capacidad para captar las emociones del grupo, cambios continuos de inestabilidad y la poca motivación.

### Propuesta Por Los Funcionarios

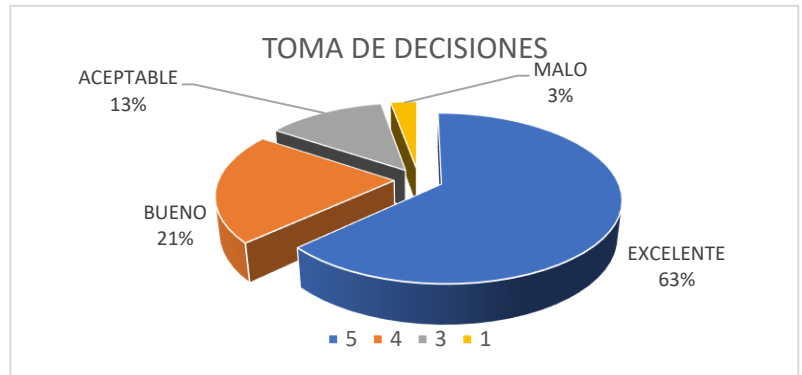
- ❖ Crear un puesto de subdirector lo cual sea reconocido como jefe de segundo mando
- ❖ Crear un mecanismo directo con la gerencia central
- ❖ Visitas periódicas de la agencia principal
- ❖ Asignación de responsabilidades

### 5.1.7 Toma De Decisiones

5	89	63%
4	30	21%
3	18	13%
1	4	3%
TOTAL	141	100%

<b>CALIFICACION</b>	<b>4,4</b>
---------------------	------------

Tabla 15 Toma de Decisiones



GRAFICA 14 Toma de Decisiones

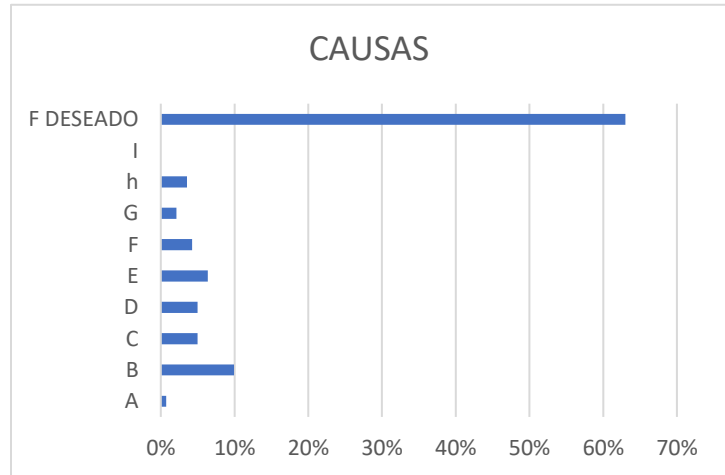
### ANÁLISIS

Esta variable cumple una calificación buena de (4,4/5) respecto a la toma de decisiones sin embargo se percibe un porcentaje de la población la cual no se siente gratificada en este aspecto a consecuencia de la falta de participación en la toma de decisiones en especial las que se involucran directamente.

Causas

Tabla 16 Causas

A	1	1%
B	14	10%
C	7	5%
D	7	5%
E	9	6%
F	6	4%
G	3	2%
H	5	4%
I	0	0%
F DESEADO	89	63%
Total	141	100%



GRAFICA 15 Causas

## ANÁLISIS

las causas con mayor frecuencia son b, Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones. (10%) Y e, En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo (6%). Dentro de las otras causa mencionadas se tiene la jerarquía, se percibe la falta de participación por parte de funcionarios en la toma de decisiones que se relacionan a los cargos

### Propuestas Por Los Funcionarios

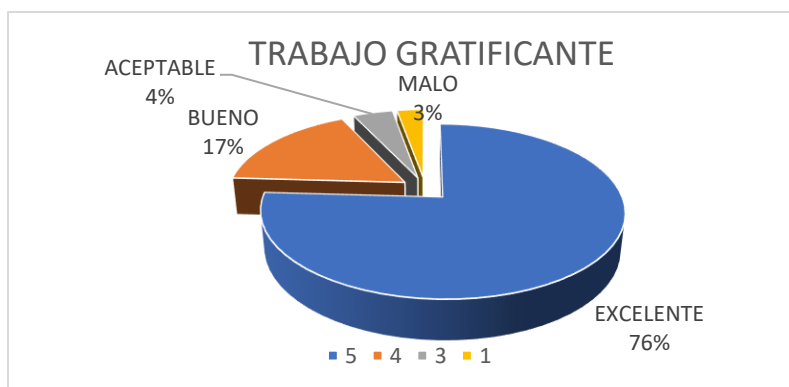
- ❖ que las decisiones con respecto a cambios participe la agencia involucrada
- ❖ socializar las decisiones con los respectivos gerentes antes de tomarlas
- ❖ realizar capacitación respecto a las metas por alcanzar
- ❖ buscar buenos líderes que renueven procesos
- ❖ mayor participación de los funcionarios en toma de decisiones

### 5.1.8 Trabajo Gratificante

5	107	76%
4	24	17%
3	6	4%
1	4	3%
TOTAL	141	100%

<b>CALIFICACION</b>	<b>4,7</b>
---------------------	------------

Tabla 17 Trabajo Gratificante



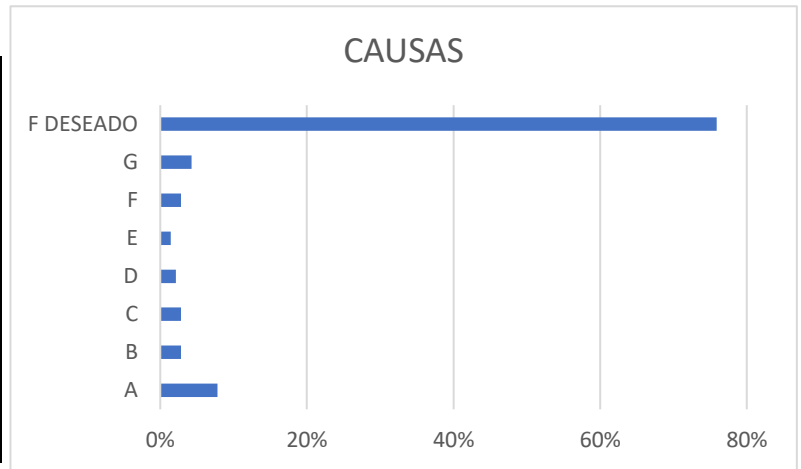
GRAFICA 16 Trabajo Gratificante

## ANÁLISIS

esta variable muestra una calificación buena (4,7/5,0) donde el 76% de los encuestado la consideran excelente el trabajo gratificante en la cooperativa, lo que indica que en su mayoría les gusta su trabajo se identifican con el accionar de la organización. sin embargo, el 24 % no lo considera de la misma manera manifestando recargas operativas de trabajo con horas extensa y poco desarrollo de creatividad y falta de definición de cargos

Tabla 18 Causas

A	11	8%
B	4	3%
C	4	3%
D	3	2%
E	2	1%
F	4	3%
G	6	4%
F DESEADO	107	76%
Total	141	100%



GRAFICA 17  
Causas

### ANÁLISIS

de las causas más frecuentes del análisis encontramos a, Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias (8%). Seguida de otras causas como la asignación de otras funciones diferentes del cargo (4%)

#### Propuestas De Los Empleados

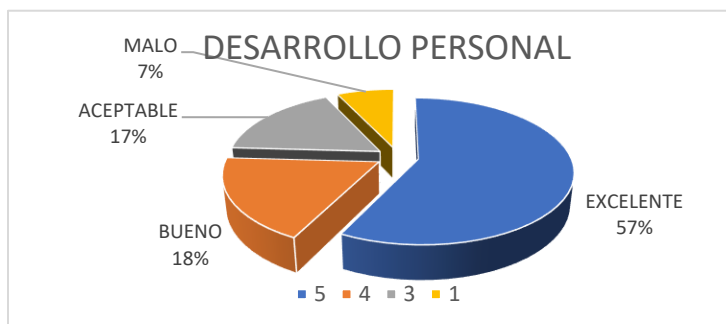
- ❖ Definir claramente las vacantes que se presentación en la cooperativa
- ❖ Realizar capacitaciones
- ❖ Realizar una exhaustiva clasificación de perfiles en los cargos
- ❖ Plantear alternativas para conocer otras áreas (rotación del personal)
- ❖ Evaluación de nivel de satisfacción de los funcionarios
- ❖ Mas organización en la asignación de responsabilidades
- ❖ Contratación de más personal operativo

### 5.1.9 Desarrollo Personal

5	81	57%
4	26	18%
3	24	17%
1	10	7%
TOTAL	141	100%

CALIFICACION	4,2
--------------	-----

Tabla 19 Desarrollo Personal



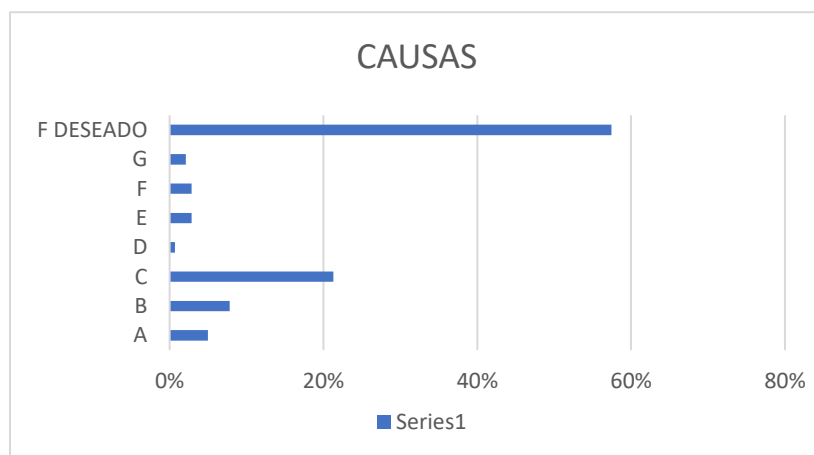
GRAFICA 18  
Desarrollo Personal

### ANALISIS

en esta variable presenta una calificación buena de (4,2/5.0) donde generalmente la mayoría de los funcionarios representados en el 57% de la población encuestada como excelente, el desarrollo personal dentro de la organización de la cooperativa, sin embargo, el 43% no se encuentra satisfecho con este factor por ausencia de permiso a capacitación o formación en horas laborales y por la posibilidad de estas solo para algunas personas

Tabla 20 Causas

A	7	5%
B	11	8%
C	30	21%
D	1	1%
E	4	3%
F	4	3%
G	3	2%
F DESEADO	81	57%
Total	141	100%



GRAFICA 19 Causas

## ANALISIS

una de las principales causas de que este factor no sea plenamente gratificante es debido a la disponibilidad de tiempo laboral para acudir a formación como lo indica la frecuencia de la causa c, No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo. y la b, Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.

### Propuestas Por Los Funcionarios

- ❖ Creación de una plataforma donde todos los funcionarios puedan acceder a capacitaciones
- ❖ Dar capacitaciones en temas como; liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva y atención al asociado
- ❖ Implementación de cursos virtuales formativos
- ❖ Generar espacios para los funcionarios que quieran seguir formándose académicamente
- ❖ Apoyo económico para formación de los funcionarios
- ❖ Mejoramiento en la asignación de funciones y asegurar su cumplimiento

### 5.1.10 Relaciones Interpersonales

5	88	62%
4	39	28%
3	12	9%
1	2	1%
TOTAL	141	100%

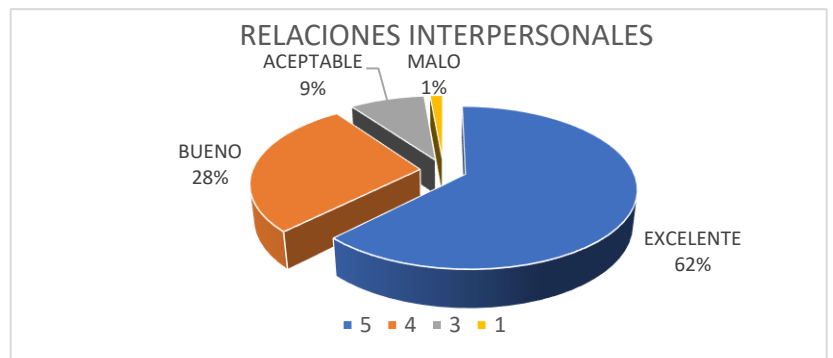


Tabla 21 Relaciones Interpersonales

**GRAFICA 20**  
Relaciones Interpersonales

CALIFICACION      4,5

## ANALISIS

Esta variable muestra una calificación buena de (4,5/5,0) donde el 62% de los encuestado la califican como excelente manteniendo un clima gratificante, sin embargo, el 38% no se encuentra satisfecho de alguna manera han sentido que falta respeto por las opiniones de otro, o la solidaridad entre compañeros



A	7	5%
B	10	7%
C	8	6%
D	2	1%
E	5	4%
F	2	1%
G	0	0%
H	5	4%
I	10	7%
J	4	3%
F DESEADO	88	62%
Total	141	100%

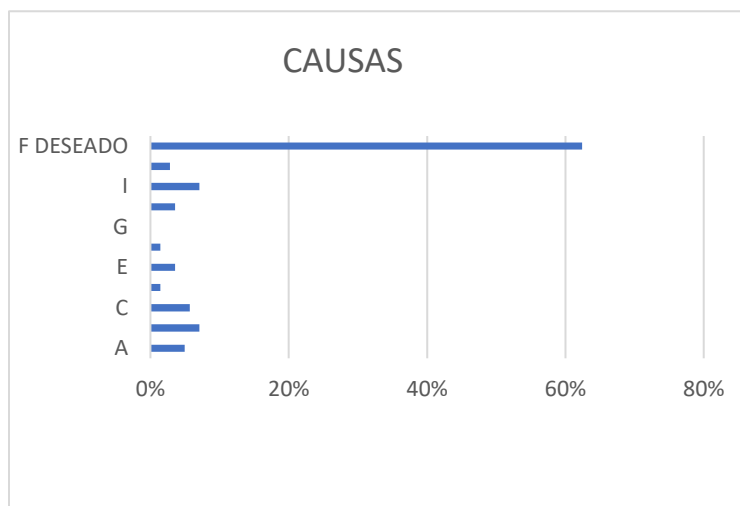


Tabla 22 Causas

GRAFICA 21 Causas

### ANALISIS

las causas con mayor frecuencia en el estudio arrojan las opciones b y i que refieren: Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás. Y El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear. factores que vienen más del ser de cada funcionario detectando ausencia de conciencia individual de la aplicación de los valores corporativos como respeto, solidaridad.

### Propuestas Por Los Funcionarios

- ❖ Creación de espacios para converger, socializar y compartir
- ❖ Realizar actividades de integración
- ❖ Implementación de canales de comunicación abiertos
- ❖ Mejoramiento en el proceso de selección del personal teniendo en cuenta factores como (principios, valores y el buen trato)
- ❖ Distribución de tareas con cargos multifuncionales
- ❖ Adaptación de mecanismo para resolver conflictos
- ❖ Vinculación de personal

### 5.1.11 Buen Servicio

5	94	67%
4	36	26%
3	10	7%
1	1	1%
TOTAL	141	100%

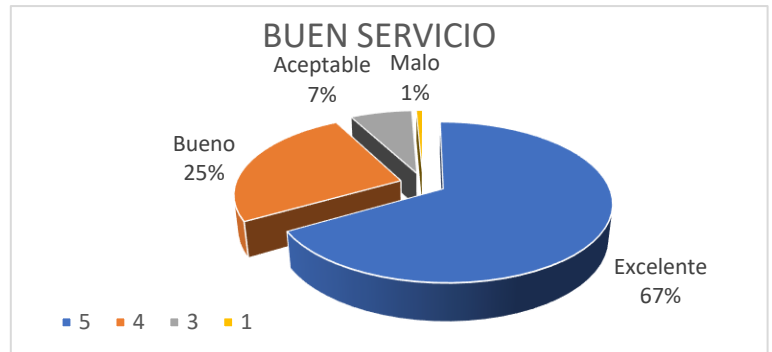


Tabla 23 Buen Servicio

GRAFICA 22  
Buen Servicio

CALIFICACION 4,6

### ANALISIS

Este variable cuenta con una calificación buena de (4,6/5,0) donde el 67% de los encuestado califican como excelente el buen servicio entre compañeros, mostrando compromiso y trabajo en equipo en busca del cumplimiento de los objetivos de la organización, sin embargo, el 33% que no califica plenamente gratificante el buen servicio consideran que en su mayoría son buenos con algunas excepciones viéndose débil la fomentación del compromiso con el cumplimiento de los objetivos de la organización

A	8	6%
B	5	4%
C	8	6%
D	6	4%
E	8	6%
F	6	4%
G	6	4%
F DESEADO	94	67%
Total	141	100%

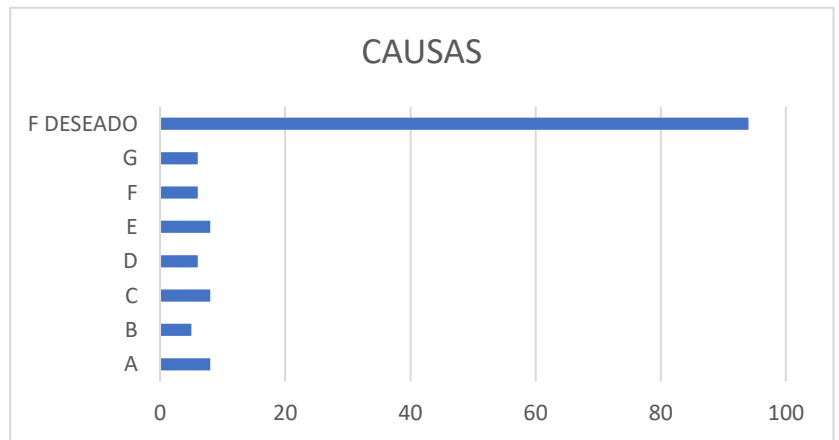


Tabla 24 Causas

GRAFICA 23 Causas

## ANALISIS

analizando las causas frecuente se muestra un comportamiento similar en que los trabajos de los compañeros que depende para continuar con los proceso en su mayoría son buenos y se puede desempeñar las funciones fluidamente, sin embargo hay excepciones que de alguna manera entorpecen el normal desempeño de las funciones, también podemos considerar otras casusas importante a considerar como horas extensas de trabajo debido a las operaciones a realizar se hará propuesta de indagar si ello sucede con algunos funcionarios o en su mayoría

### Propuestas Por Los Funcionarios

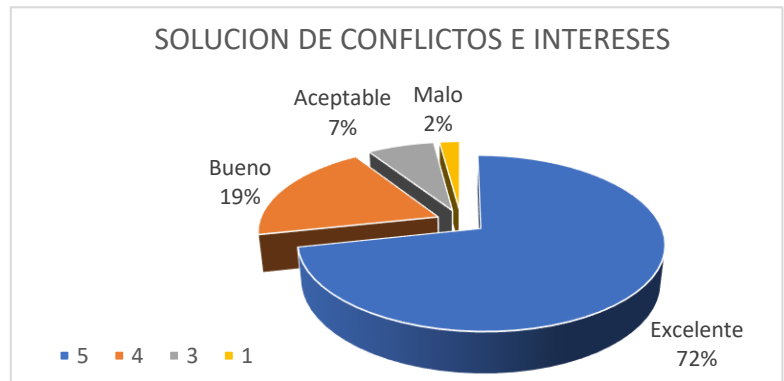
- ❖ nuevos procesos operativos para mejorar la calidad, eficiencia, eficacia y el servicio al asociado
- ❖ Vinculación de Personal

#### 5.1.12 Solución De Conflictos E Intereses

Tabla 25 Solución de Conflictos e Intereses

5	101	72%
4	27	19%
3	10	7%
1	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

CALIFICACION      4.6



GRAFICA 24 Solución de Conflicto de Intereses

## ANALISIS

esta variable muestra una calificación buena de (4,6/5,0) donde el 72% de los encuestado consideran excelente este factor donde se ve reflejado un buen desempeño de parte de los líderes como mediadores y orientadores de equipos de trabajo, sin embargo, el excedente muestra alguna inconformidad de la solución de dichos conflictos lo cual evidencia la deficiencia de comunicación que podría estar ocasionando algún malestar en otros componentes

A	6	4%
B	0	0%
C	0	0%
D	6	4%
E	2	1%
F	2	1%
G	6	4%
H	4	3%
I	8	6%
J	6	4%
F DESEADO	101	72%
Total	141	100%

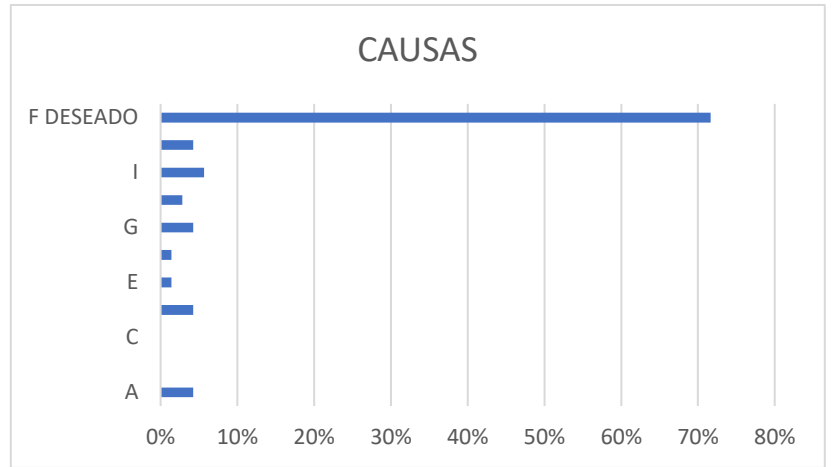


Tabla 26 Causas

GRAFICA 25 Causas

### ANALISIS

en la gráfica podemos percibir que el 72% del total de los encuestados cumplen su nivel de satisfacción mientras que el restante del 28% se encuentra en desacuerdo, dividido en un 6% que nombran las causas (G) " se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas" y un 4% (A, D, G y J) " se solucionan con la persona indicada, deja que el tiempo lo resuelva, cuando se busca solucionarlo una de las partes trata de imponerse sobre la otra" seguido muy de cerca de la causa (H)" Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses" y en la última escala se encuentra el 1% que a ludieron a las causas (E y F)

### Propuestas Por Los Funcionarios

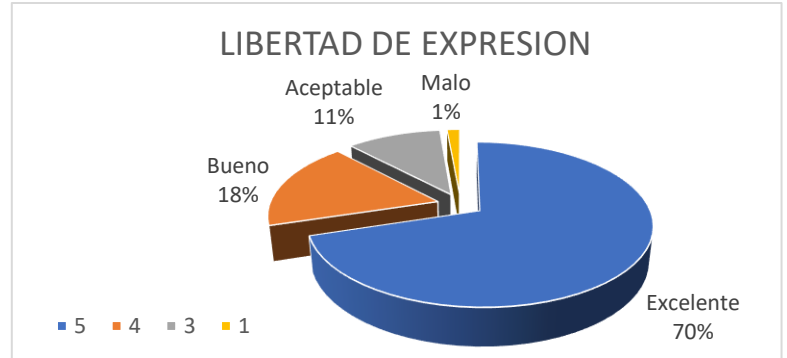
- ❖ implementar un mecanismo más dinámico y directo entre la jefatura de personal y los auxiliares para informar sobre los conflictos en las agencias
- ❖ Realizar un seguimiento de cada caso según su grado de conflicto
- ❖ permitir derecho a la defensa (jefes inmediatos permitan que la versión de los funcionarios implicados sea escuchada por igual)
- ❖ Habilitar un programa de descargos

### 5.1.13 Libertad De Expresión

5	99	70%
4	25	18%
3	15	11%
1	2	1%
TOTAL	141	100%

CALIFICACION	4,6
--------------	-----

Tabla 27 Libertad de Expresión



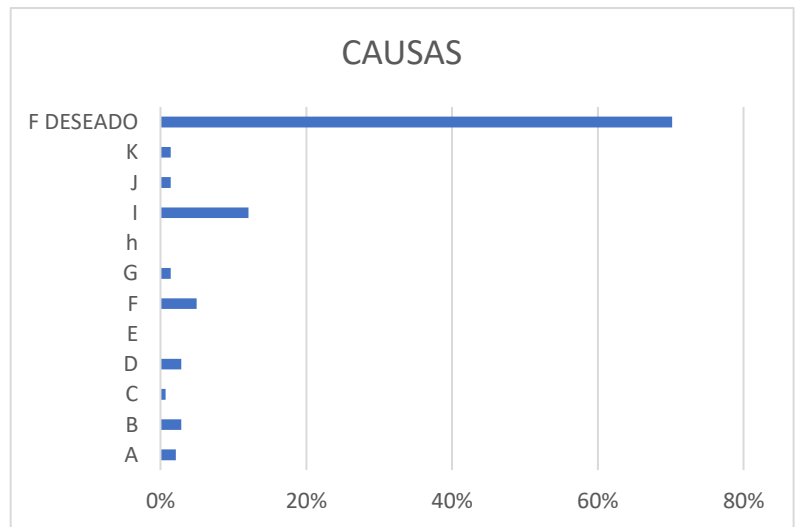
GRAFICA 26 Libertad de Expresión

### ANALISIS

esta variable de igual manera presenta una buena calificación (4,6/5,0) donde un 70% de los encuestado la califican como excelente, donde se han podido expresar, no se han visto cohibidos de dar su punto de vista, por otro lado, tenemos un porcentaje de 30% que no es plenamente gratificado en este aspecto pues consideran con frecuencia que las posibilidades de expresarse son aceptables, sin embargo, se percibe una falencia en la comunicación.

A	3	2%
B	4	3%
C	1	1%
D	4	3%
E	0	0%
F	7	5%
G	2	1%
h	0	0%
I	17	12%
J	2	1%
K	2	1%
F DESEADO	99	70%
Total	141	100%

Tabla 28 Causas



GRAFICA 27 Causas

## ANALISIS

la causa con mayor frecuencia calificada es la i, Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario. Lo cual refleja falencia en la comunicación y confianza entre líderes y funcionarios. También es importante resaltar otras causas como posibilidades aceptables de expresión o miedo a los jefes

### Propuestas Por Los Funcionarios

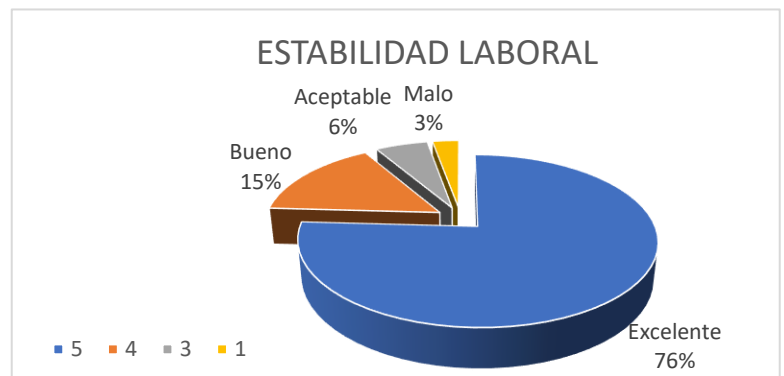
- ❖ Implementar canales de comunicación que permita la adecuada expresión sin temor a represalias, ni afectación en la parte laboral
- ❖ Promover mayor participación de los colaboradores
- ❖ fortalecer los comités para generar un ambiente de confianza - Generar un mecanismo de confidencialidad

#### 5.1.14 Estabilidad Laboral

5	107	76%
4	22	16%
3	8	6%
1	4	3%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

<b>CALIFICACION</b>	<b>4,6</b>
---------------------	------------

Tabla 29 Estabilidad Laboral



GRAFICA 28 Estabilidad Laboral

## ANALISIS

La calificación de este factor en buena con (4,6/5,0), lo cual muestra un alto grado de confianza de pertenecer a la cooperativa, un 76% ha calificado excelente la estabilidad laboral, sin embargo, el 24% restante no se encuentra plenamente estable por el tipo de contrato con el cual se encuentra vinculado

A	4	3%
B	0	0%
C	0	0%
D	4	3%
E	1	1%
F	24	17%
G	1	1%
F DESEADO	107	76%
Total	141	100%

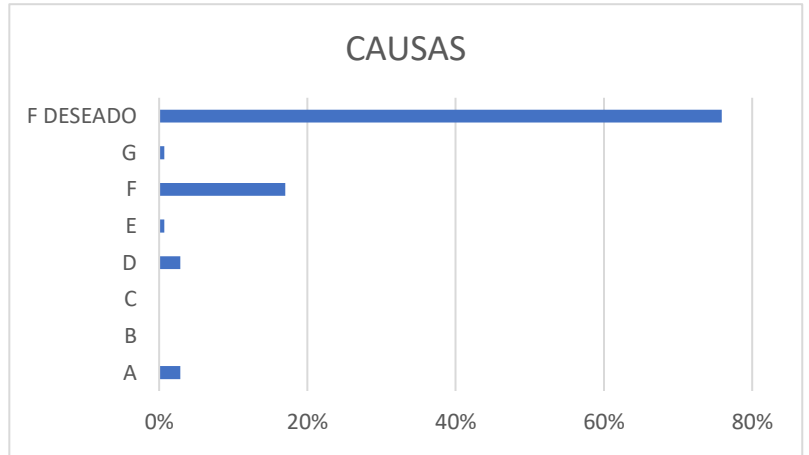


Tabla 30 Causas

GRAFICA 29 Causas

### ANALISIS

de las causas más frecuentes por la cual no calificaron excelente el encuestado esta: el tipo de contrato con el cual se encuentra vinculado 17% y en otro segundo orden de frecuencia, pero con menor proporción el despido injustificados y rotación de personal 3% cada uno

### Propuestas De Los Funcionarios

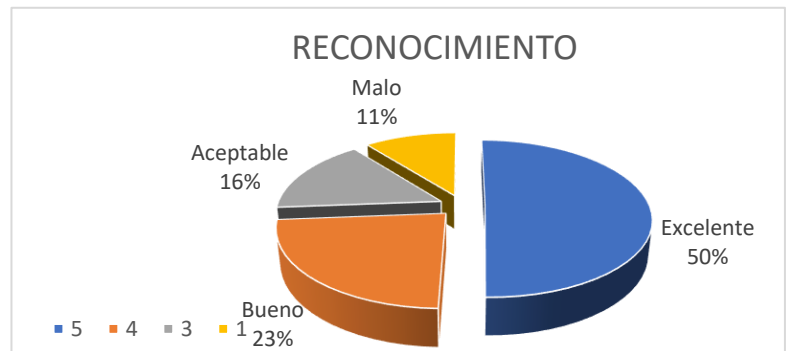
- ❖ Buscar mecanismos para los gerentes no difamen la imagen de los compañeros salientes (principio de confidencialidad o firmar contratos de confiabilidad)
- ❖ implementar el contrato indefinido (genera más confianza con la organización y mayor compromiso)
- ❖ Reducir el periodo de prueba

### 5.1.15 Reconocimiento

5	71	50%
4	33	23%
3	22	16%
1	15	11%
TOTAL	141	100%

CALIFICACION	4,1
--------------	-----

Tabla 31 Reconocimiento



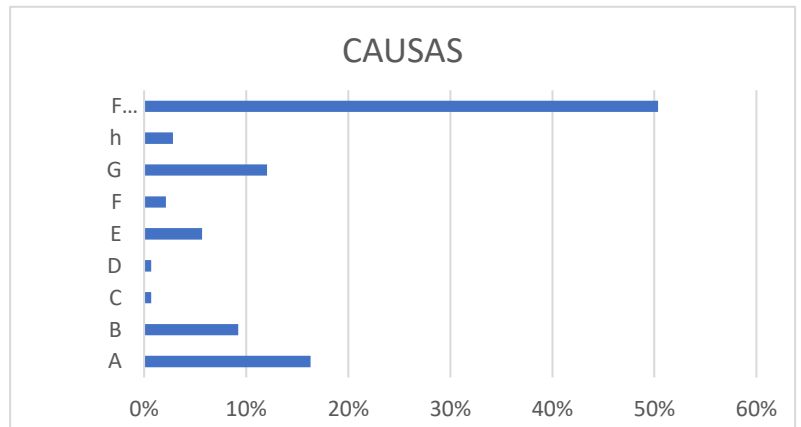
GRAFICA 30 Reconocimiento

## ANALISIS

esta variable es una de las más baja de los factores tiene una calificación de (4,1/5,0) pero sigue en un indicador Bueno, donde se percibe que dentro de la cooperativa si se reconoce el esfuerzo, creatividad, iniciativa y calidad de trabajo el 50% de los encuestado lo ha calificado como excelente, pero a su vez el otro 50% no está plenamente gratificado porque no perciben este factor en su totalidad

A	23	16%
B	13	9%
C	1	1%
D	1	1%
E	8	6%
F	3	2%
G	17	12%
h	4	3%
F DESEADO	71	50%
Total	141	100%

Tabla 32 Causas



GRAFICA 31 Causas

## ANALISIS

analizando las causas con mayor frecuencia de no tener un excelente reconocimiento a los funcionarios de la cooperativa Utrahuilca tenemos:

la mayor frecuencia califica que No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución. con 16% de los encuestado

continúa la frecuencia El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente. con un 12%, se referencia que, si hay reconocimiento, pero el mecanismo de reconocimiento no se percibe con gran magnitud y otra causa frecuente es Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero le falta mayor sensibilidad al respecto. con un 9%

### Propuestas De Los Funcionarios

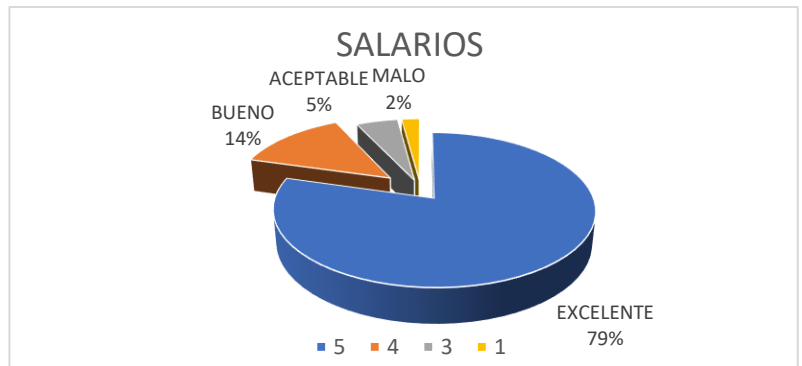
- ❖ Reconocimiento por logro de objetivos tener en cuenta a todos los funcionarios
- ❖ Otorgar incentivos como un día libre, o un premio al mejor empleado.
- ❖ crear un reglamento de reconocimientos a las personas por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo



### 5.1.16 Salarios

5	112	79%
4	19	13%
3	7	5%
1	3	2%
TOTAL	141	100%

<b>CALIFICACION</b>	<b>4,7</b>
---------------------	------------



GRAFICA 32 Salarios

Tabla 33 Salarios

### ANALISIS

Esta variable es uno de los factores con mayor calificación con (4,7/5,0) donde el 79% de los encuestado calificaron como excelente el salario de la cooperativa Utrahuilca, el 21% restante no lo califico excelente porque no lo consideran que esté de acuerdo al cargo

A	8	6%
B	1	1%
C	8	6%
D	0	0%
E	6	4%
F	0	0%
G	6	4%
F DESEADO	112	79%
Total	141	100%

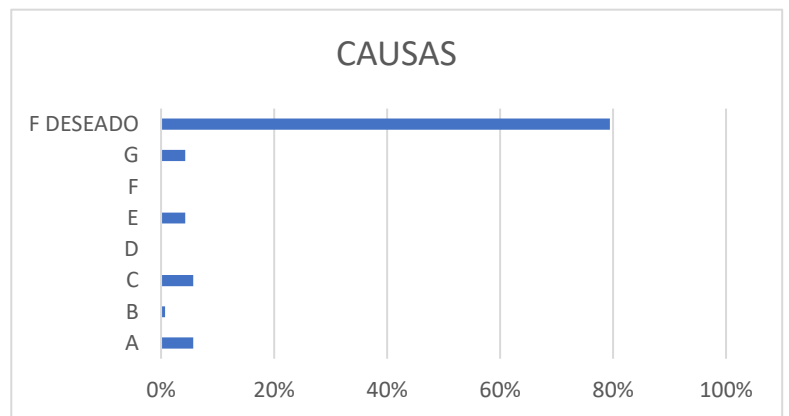


Tabla 34 Causas

GRAFICA 33 Causas

### ANALISIS

de las causas con mayor frecuencia por lo cual no califican excelente los salarios de la cooperativa Utrahuilca son en su orden: no estar de acuerdo al cargo, bajo con respecto al mercado laboral y se referencias de que los salarios mejoren cuando las condiciones económicas de la organización mejoren.

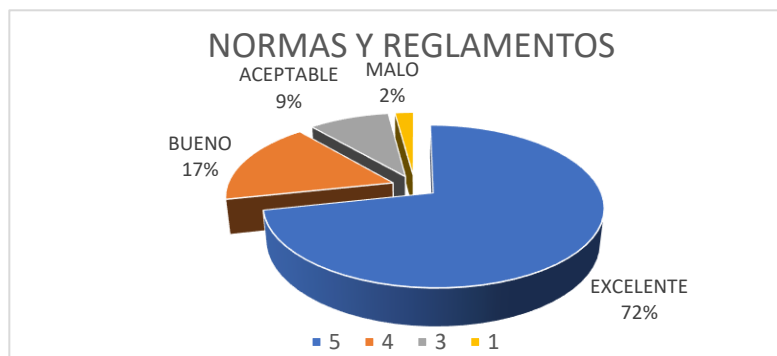
## Propuestas De Los Funcionarios

- ❖ Evaluar los salarios de acuerdo al cargo y el grado de responsabilidad de cada área
- ❖ Implementación de plan de auxilios económicos
- ❖ Implementar salarios iguales en todas las agencias

### 5.1.17 Normas Y Reglamentos

5	101	72%
4	24	17%
3	13	9%
1	3	2%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>
<b>CALIFICACION</b>	<b>4,6</b>	

Tabla 35 Normas y Reglamentos



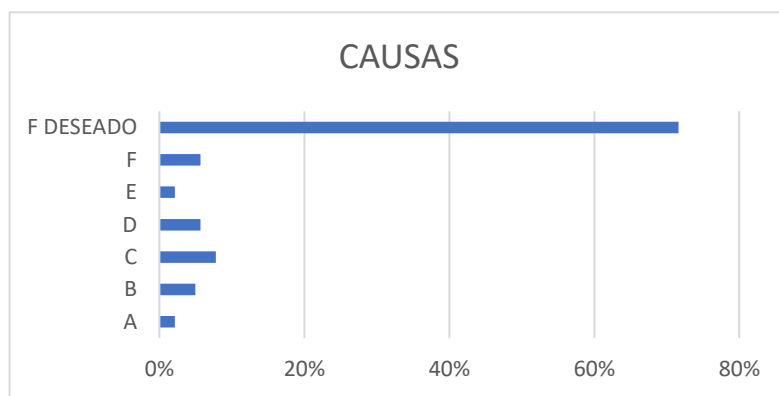
GRAFICA 34 Normas y Reglamentos

### ANALISIS

la variable de normas y reglamento de la cooperativa presenta una calificación buena de (4,6/5,0) donde el 72% de los encuestados calificaron excelente este factor, por el contrario, el 28% no está plenamente satisfecho con este factor manifestando muchos procedimientos y extensos.

A	3	2%
B	7	5%
C	11	8%
D	8	6%
E	3	2%
F	8	6%
F DESEADO	101	72%
Total	141	100%

Tabla 36 Causas



GRAFICA 35 Causas

## ANALISIS

una vez analizada las causas de este factor se constató que cumple plenamente con un 72% del total de los encuestados, mientras que un 8% se identifica con las causas de la opción (c) " desconfianza en las personas" seguido del 6% con la opción ( D y F) "se da más importancia al cumplimiento de las normas" el 5% con (B) no hay suficiente interés y por último se encuentra la calificación de la opción (A y E) 2% "falta claridad en los procesos y el interés de algunos de poder ha conllevado a la implementación de más procedimientos. también se debe tener en cuenta otras causas manifestadas como procedimiento extensos y subdivididos que dificultad su lectura.

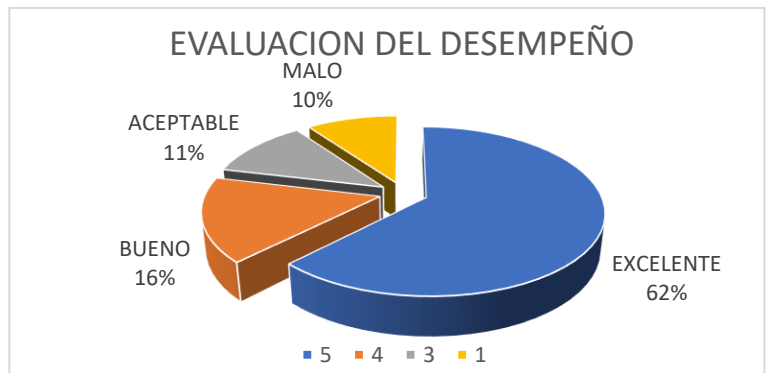
### Propuestas De Los Funcionarios

- ❖ Simplificar el proceso de crédito con herramientas que permitan reducir la tramitología
- ❖ Seguir impulsando proyectos integrados por áreas para optimizar los procesos
- ❖ Realizar las actualización o procedimientos de una manera más dinámica y menos robusta
- ❖ Modificaciones en las normas, circulares y modo aplicativo del sistema

### 5.1.18 Evaluación De Desempeño

5	88	62%
4	23	16%
3	16	11%
1	14	10%
TOTAL	141	100%

Tabla 37 Evaluación de Desempeño



**GRAFICA 36**  
Evaluación de Desempeño

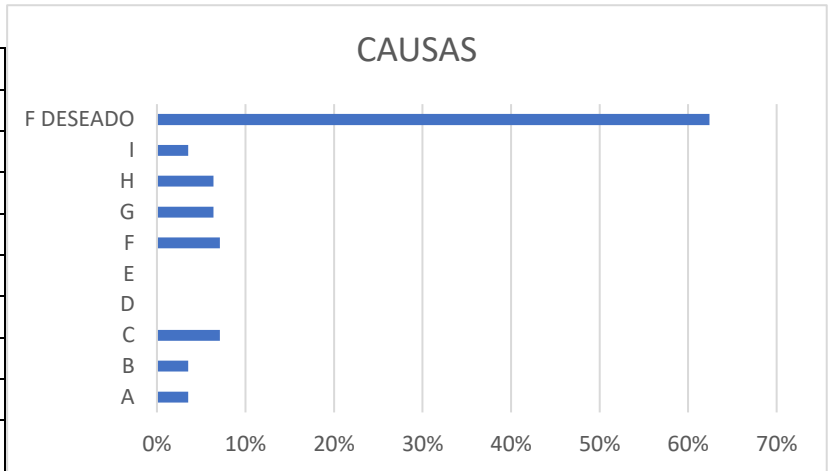
CALIFICACION      4,3

## ANALISIS

esta variable presenta buena calificación con (4,3) donde un 62% de los encuestados calificaron como excelente el mecanismo de evaluación de desempeño, sin embargo, el 38% restante no califico excelente debido a que no hay una evaluación de desempeño oportuna, o no se acostumbra a realizar la evaluación de desempeño

Tabla 38 Causas

A	5	4%
B	5	4%
C	10	7%
D	0	0%
E	0	0%
F	10	7%
G	9	6%
H	9	6%
I	5	4%
F DESEADO	88	62%
Total	141	100%



GRAFICA 37 Causas

## ANALISIS

las causas más frecuentes por las cuales este factor no califica como excelente es principalmente por no realizarse una evaluación de desempeño oportuna, no se acostumbra ni existe cultura a realizar evaluación de desempeño, el sistema es bueno, pero no lo suficiente, se percibe ausencia de este factor en algunas áreas. Para el 88% el factor de evaluación y desempeño es plenamente satisfactorio y a su vez un el 7% no lo considera de esa manera y menciona que las causas son las opciones (C y F) “siempre hay que solicitar una cita y que no se realizan retroalimentación con el afectado” mientras que el 6% optaron por la opción (G y F) “ la retroalimentación la realizan por orden de los superiores y es continua entre los directivos y funcionarios y por último el 4% corresponde a (A, B,H)

### Propuestas Por Los Funcionarios

- ❖ Realizar evaluación de desempeño periódicamente
- ❖ Mejorar el sistema de evaluación
- ❖ Realizar un plan de evaluación y seguimiento
- ❖ Que cada puesto de trabajo tenga un manual de funciones
- ❖ Que cada puesto de la cooperativa tenga un manual de procedimientos

### 5.1.19 Comunicación Y Retroalimentación

5	108	77%
4	28	20%
3	5	4%
1	0	0%
TOTAL	141	100%

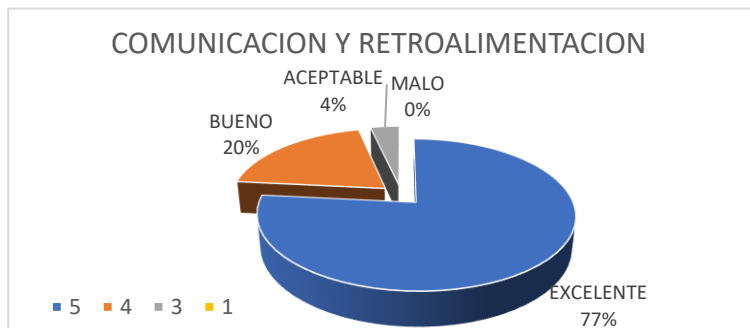


Tabla 39 Comunicación y Retroalimentación

GRAFICA 38 Comunicación y Retroalimentación

**CALIFICACION 4,7**

#### ANALISIS

este variable muestra una buena calificación con (4,7/5,0) de la cual el 77% de los encuestado la califican como excelente la retroalimentación de dirigentes y funcionarios permitiendo expresar punto de vista, opiniones y sugerencia, sin embargo, el 23 no lo considera de esta manera por la ausencia de canales de comunicación y por una comunicación impuesta de arriba hacia abajo

A	7	5%
B	8	6%
C	1	1%
D	2	1%
E	1	1%
F	5	4%
G	2	1%
H	2	1%
I	5	4%
F DESEADO	108	77%
Total	141	100%

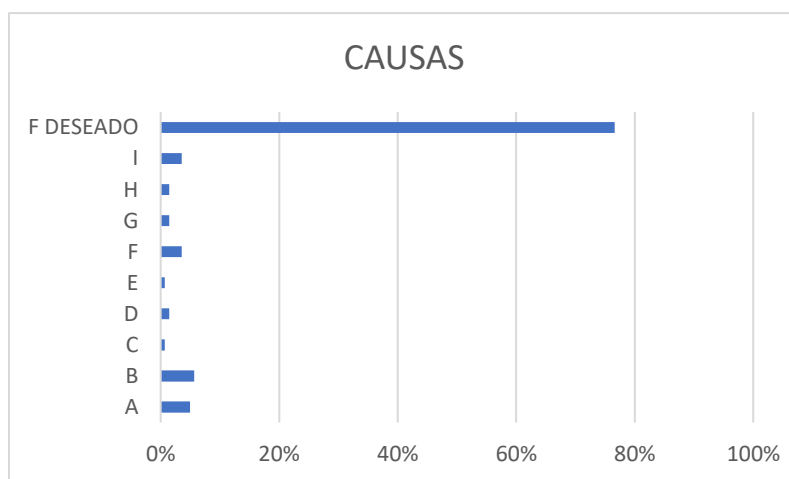


Tabla 40 Causas

GRAFICA 39 causas

## ANALISIS

las causas con mayor frecuencia que no permite calificar como excelente la comunicación y la retroalimentación de dirigentes y funcionarios en la cooperativa son 4 más sobresalientes como: pocos canales de comunicación, comunicación vertical de arriba hacia abajo, falta de retroalimentación directa con el implicado, las situaciones no se informan al jefe inmediato y se queda en comentario

### Propuestas Por Los Funcionarios

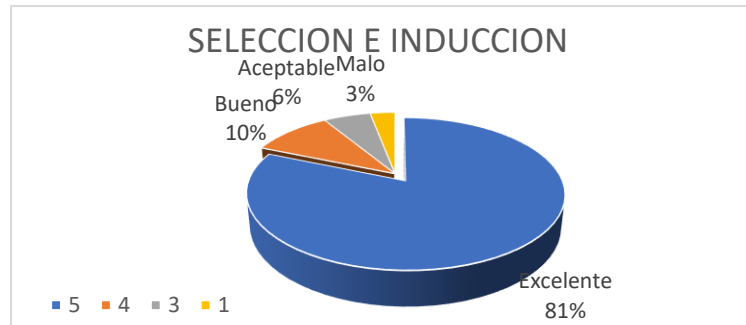
- ❖ Contar con un área de bienestar
- ❖ Retomar los comités gerenciales
- ❖ Crear nuevos canales de comunicación y mejorar los existentes

#### 5.1.20 Selección E Inducción

5	114	81%
4	14	10%
3	8	6%
1	5	3%
<b>TOTAL</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

CALIFICACION 4,7

Tabla 41 Selección E Inducción



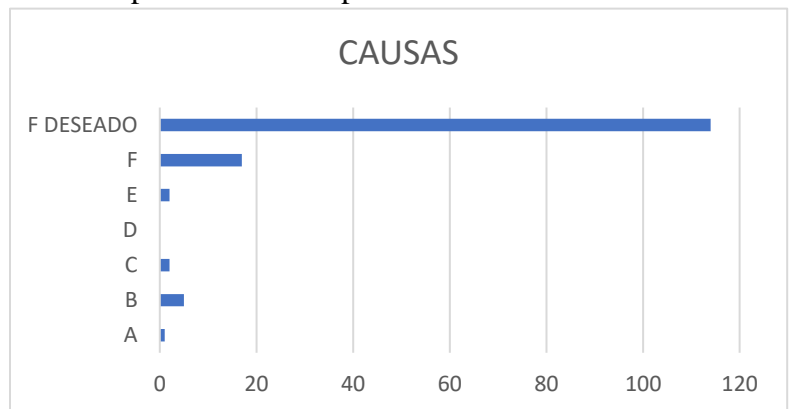
GRAFICA 40 Selección E Inducción

## ANALISIS

Esta variable nos muestra un buena calificación de (4,7/5,0) donde el 81% de los encuestados califican como excelente este proceso de la cooperativa desde la selección hasta la inducción, aunque el 19% no califica excelente por falencias en proceso de inducción

A	1	1%
B	5	4%
C	2	1%
D	0	0%
E	2	1%
F	17	12%
<b>F DESEADO</b>	<b>114</b>	<b>81%</b>
<b>Total</b>	<b>141</b>	<b>100%</b>

Tabla 42 Causas



GRAFICA 41 Causas

## ANALISIS

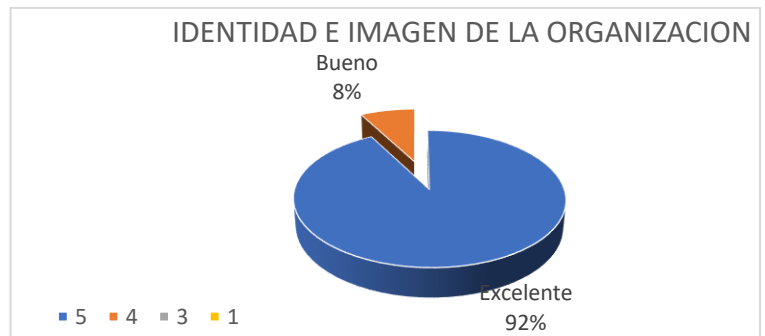
de las causas más frecuente por lo cual este factor no califica plenamente gratificante es por otras causas 12%, las cuales infieren en falta de entrenamiento, entrenamiento por funcionario antiguo, poco tiempo de inducción, poca capacitación

### Propuestas Por Los Funcionarios

- ❖ Fortalecer el proceso de inducción
- ❖ Realizar entrenamiento asistido
- ❖ Realizar una estrategia de pedagogía
- ❖ Selección por Competencias

### 5.1.21 Identidad E Imagen De La Organización

5	130	92%
4	11	8%
3	0	0%
1	0	0%
TOTAL	141	100%



CALIFICACION      4,9

GRAFICA 42  
Identidad e Imagen de la  
Organización

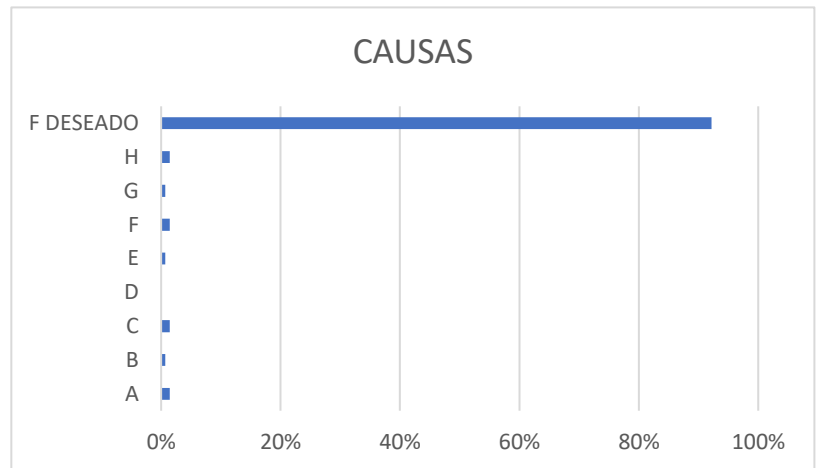
Tabla 43 Identidad e Imagen de la Organización

## ANALISIS

una de las variables de mayor calificación con (4,9/5,0), de la cual el 92% califico como excelente y un 8% como Bueno, la causa de la no calificación como excelente se referencia por conflicto de intereses, por parecer ser, por falsas expectativas

A	2	1%
B	1	1%
C	2	1%
D	0	0%
E	1	1%
F	2	1%
G	1	1%
H	2	1%
F DESEADO	130	92%
Total	141	100%

Tabla 44 Causas



GRAFICA 43 Causas

### ANALISIS

Al ser este factor con una calificación altamente buena es poca la frecuencia de las causas que no calificaron para excelente como Conflictos de interés en 1%, Parecer ser 1%, crear expectativas y no se cumple 1% reto de defensa del cooperativismo

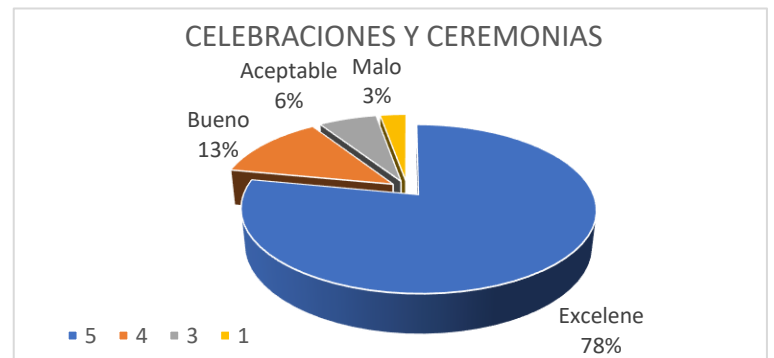
### Propuestas Por Los Funcionarios

- ❖ Realizar cátedras de Cooperativismo

#### 5.1.22 Celebraciones Y Ceremonias

5	110	78%
4	18	13%
3	9	6%
1	4	3%
TOTAL	141	100%

CALIFICACION 4,7  
Tabla 45 Celebración y Ceremonias



GRAFICA 44  
Celebraciones y Ceremonias

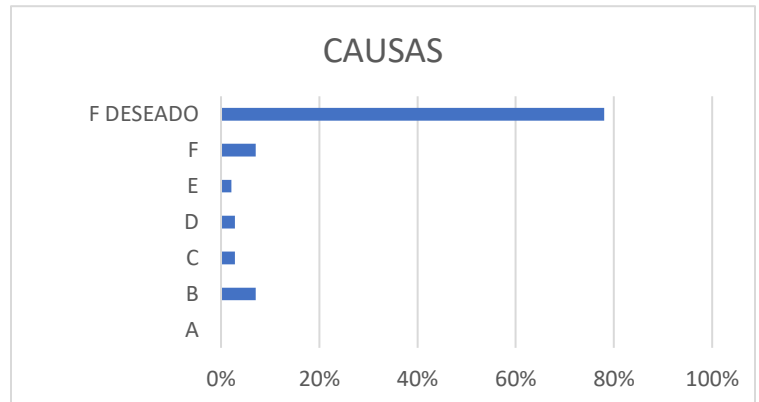
### ANALISIS

Esta variable muestra una buena calificación de (4,7/5,0) donde el 78% de los encuestados calificaron como excelente que las celebraciones y ceremonias que organiza la cooperativa contribuyen al buen clima laboral de la organización, sin embargo, un 22% consideran que rara vez se realizan y las que se hace son de preferencias de jefes,



A	0	0%
B	10	7%
C	4	3%
D	4	3%
E	3	2%
F	10	7%
F DESEADO	110	78%
Total	141	100%

Tabla 46 Causas



GRAFICA 45 Causas

### ANALISIS

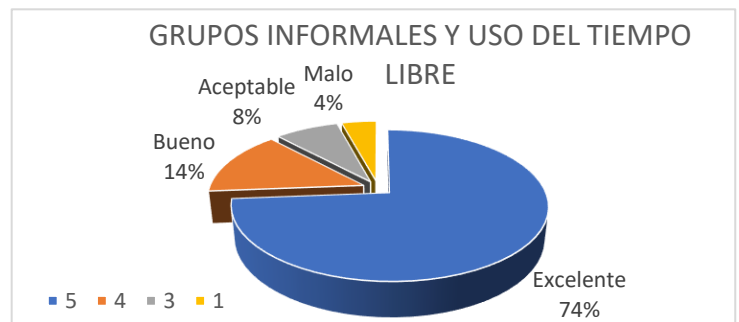
de las causas con mayor frecuencia que no permiten calificar este factor como excelente son: rara vez se realizan, se realizan de acuerdo a los gustos de jefes, se realizan actividades divididas, falta mayor integración entre oficinas y áreas

### Propuestas De Los Funcionarios

- ❖ Realizar celebración fechas especiales (san pedro, día del niño, cena navideña, cumpleaños, entre otras)
- ❖ Homenaje a la razón de ser de la cooperativa
- ❖ Celebración del día del Asociado
- ❖ La realización de un Cronograma de Actividades
- ❖ Realizar actividades de integración con todas las agencias (campeonato mixto, actividades lúdicas)

### 5.1.23 Grupos Informales Y Uso Del Tiempo Libre

5	104	74%
4	20	14%
3	11	8%
1	6	4%
TOTAL	141	100%



CALIFICACION 4,5

Tabla 47 Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre

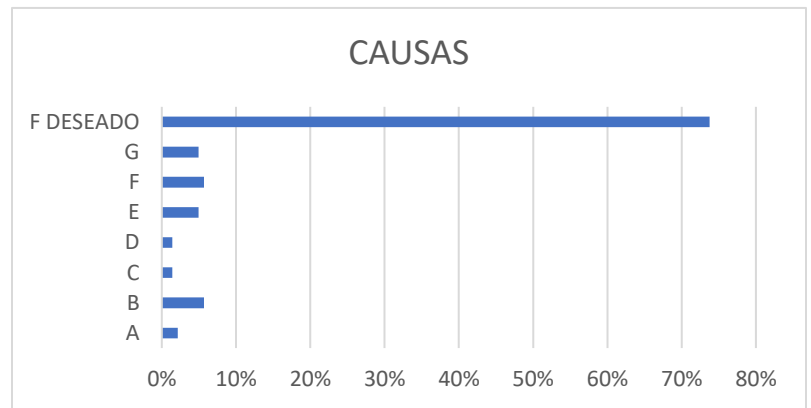
GRAFICA 46 Grupos Informales y Uso del Tiempo Libre

## ANALISIS

Esta variable nos muestra una buena calificación de (4,5/5,0) de los cuales el 74% de los encuestados calificaron excelente este factor de grupos informales y uso de tiempo libre, sin embargo, el 26 que no califico gratificante manifiesta por falta de fomento de la organización y el poco tiempo libre.

A	3	2%
B	8	6%
C	2	1%
D	2	1%
E	7	5%
F	8	6%
G	7	5%
F DESEADO	104	74%
Total	141	100%

Tabla 48 Causas



GRAFICA 47 Causas

## ANALISIS

de las causas con mayor frecuencia que se presenta para la no gratificación de grupo informales y uso del tiempo libre son: falta de fomento por parte de la organización, falta de tiempo libre por compromiso familiares y laborales, por costos. Se debe resalta que esta puede ser una iniciativa individual que busca fortalecer la sinergia dentro del grupo de trabajo que la persona se encuentre

### Propuestas Por Los Funcionarios

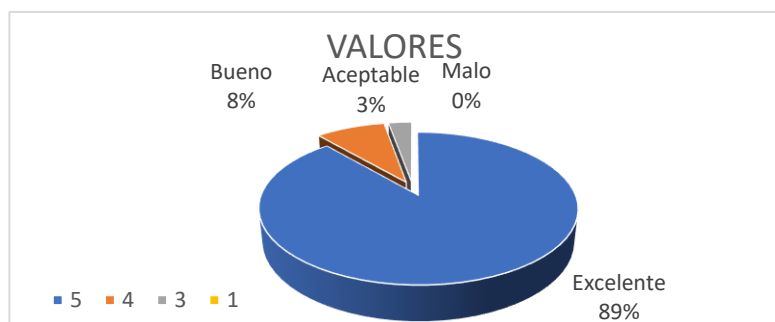
- ❖ Crear olimpiadas deportivas que permita mayor integración
- ❖ Realizar viajes con los funcionarios de cada agencia e integrar la familia
- ❖ permitir la compra de alimentos para las fechas especiales
- ❖ Cumplimiento en el Horario establecido, generado espacios para compartir con el grupo de trabajo
- ❖ Integraciones Grupales y dinámicas

### 5.1.24 Valores

5	125	89%
4	12	9%
3	4	3%
1	0	0%
TOTAL	141	100%

CALIFICACION 4,9

Tabla 49 Valores



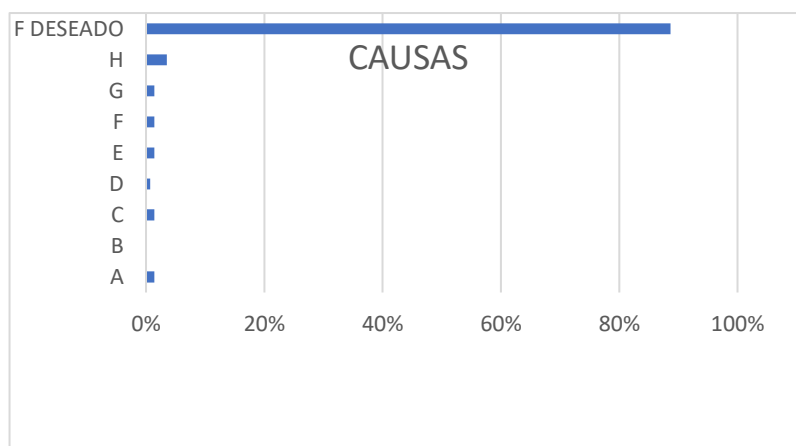
GRAFICA 48 Valores

### ANALISIS

Esta variable es otra que presenta una de la más alta calificación con (4,9/5,0) indicando que la cooperativa incentiva valores hacia una buena calidez humana una orientación futurista, sin embargo, se debe fortalecer las debilidades frente adaptabilidad al cambio y nuevos retos

Tabla 50 Causas

A	2	1%
B	0	0%
C	2	1%
D	1	1%
E	2	1%
F	2	1%
G	2	1%
H	5	4%
F DESEADO	125	89%
Total	141	100%



GRAFICA 49 Causas

### ANALISIS

de las causas con mayor frecuencia por la cual no se califica los valores que inculca la cooperativa hacia el cumplimiento de objetivos, encontramos fomento al cambio, cambio en métodos de trabajo, falta una visión más futurista.

### Propuestas De Los Funcionarios

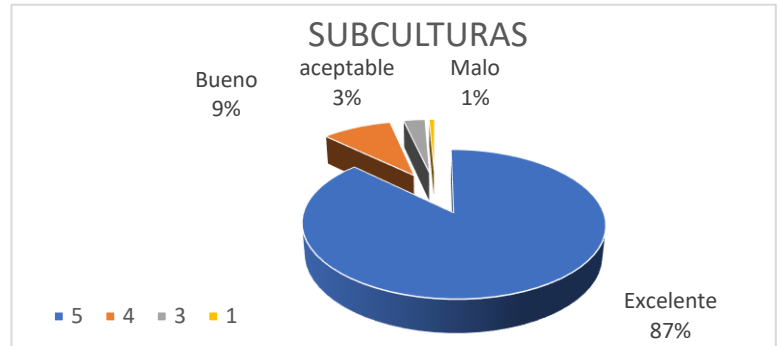
- ❖ Avanzar de acuerdo al mercado en portafolio de productos y servicios
- ❖ Optimizar canales como acceso a internet, redes, entre otros

### 5.1.25 Subculturas

5	123	87%
4	13	9%
3	4	3%
1	1	1%
TOTAL	141	100%

<b>CALIFICACION</b>	<b>4,8</b>
---------------------	------------

Tabla 51 Subculturas



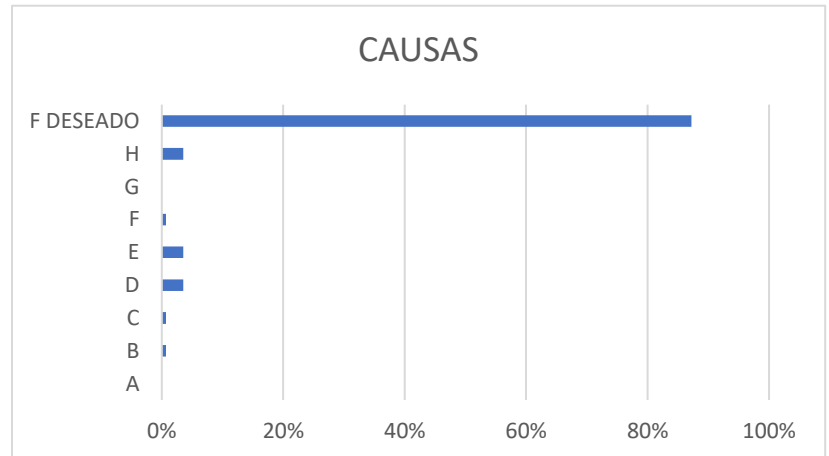
GRAFICA 50 Subculturas

### ANALISIS

Esta variable también cuenta con una buena calificación de (4,8/5,0) donde existe una sola cultura organizacional sin embargo factores como geografía, zonificación, edades, de alguna manera altera la homogeneidad de la cultura organizacional

A	0	0%
B	1	1%
C	1	1%
D	5	4%
E	5	4%
F	1	1%
G	0	0%
H	5	4%
F DESEADO	123	87%
Total	141	100%

Tabla 52 Causas



GRAFICA 51 causas

## ANALISIS

las causas con mayor frecuencia, para no calificar excelente el tema de subculturas esta relacionados con división de áreas, religión y zonificación

### **Propuestas Por Los Funcionarios**

- ❖ Promover congregación, periódicas, con representación de cada una de las oficinas y departamentos
- ❖ Crear espacios donde en pequeños grupos converjan jefes y directivos y empleados de diferentes agencias
- ❖ Creación de una plataforma que permitan unificar conceptos y compartir vivencias de la cultura organizacional.

## 6. Plan De Mejoramiento

### CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA UTRAHUILCA

De acuerdo con los resultados obtenidos del presente estudio sobre el diagnóstico del Clima Organizacional de la Cooperativa Utrahuilca, procedemos a realizar las siguientes propuestas en el plan de mejora, con el fin de lograr un clima laboral gratificante para todos los funcionarios y sus directivos y a su vez mejorar la productividad, eficiencia y eficacia de la misma.

FACTOR	OBJETIVO	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE	TIEMPO EJECUCION	PRESUPUESTO
1. Pertenencia Institucional	Fortalecer el conocimiento y adopción de la misión y visión de la cooperativa Utrahuilca en cada uno de sus empleados	Incluir dentro del plan de inducción retroalimentación de la teología institucional con nuevos y antiguos empleados	Talento Humano	1 mes	\$ 0
		Incluir al boletín institucional un espacio de interacción, con temas relacionados a la misión, visión, principios y valores de la cooperativa. (no solo textos, juegos didácticos, sopas de letras, crucigramas, concursos, entre otros)		15 días	\$ 0
		Publicar la misión, visión y valores en páginas web, plataforma institucional, video clips y fondos de escritorios temporal		2 meses	\$ 2.500.000

FACTOR	OBJETIVO	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE	TIEMPO EJECUCION	PRESUPUESTO
2. Participación y comunicación	Fortalecer los canales de comunicación, para lograr una participación más dinámica de todos los rangos de la cooperativa.	Establecer una política de Información que apoye el área de Talento Humano donde hará sus veces de enlace entre funcionarios y cooperativa	Directivo Comité Gerencial Talento humano	2 Meses	\$ 0
		Crear conciencia a los líderes de áreas y oficinas en relación con la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas	Comité gerencial Talento humano	2 Meses	\$ 1.000.000
		<p>Crear un plan de capacitaciones y talleres presenciales para todos los funcionarios de la cooperativa con temas relacionados a sus cargos</p> <p>Crear un plan de reuniones semestral entre agencias y miembros de comités gerencial.</p>	Comité Gerencial Talento Humano	6 Meses	\$ 0

		<p>Crear un plan de resolución de conflictos clasificándolo según su grado de complejidad.</p> <p>Tipos de conflicto</p> <p>Posibles soluciones al conflicto</p> <p>Practica</p> <p>Evaluación de resultado</p>	<p>Talento Humano</p> <p>Gerente de Agencia</p>	<p>3 Meses</p>	<p>\$ 0</p>
		<p>Conformar un equipo en elaboración de nuevos proyectos, donde se realice una convocatoria abierta, para que los empleados tengan las oportunidades de proponer y así de esta manera ser más participativo contribuyendo al desarrollo de la organización.</p>	<p>Directivo</p> <p>Comité Gerencial</p> <p>Talento Humano</p>	<p>5 Meses</p>	<p>\$ 0</p>



FACTOR	OBJETIVO	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE	TIEMPO EJECUCION	PRESUPUESTO
3. Reconocimiento	Valorar y premiar el esfuerzo, dedicación y resultados de los empleados de la cooperativa Utrahuilca	Comunicar los logros o propuestas de los empleados que ha generado un gran impacto en la cooperativa, a través del Boletín Institucional, exaltación en reuniones de trabajo, etc.	Talento Humano	Inmediato	\$ 0
		Elaborar un plan de reconocimiento, con capacitación, talleres o subsidios en programas formativos; cuya finalidad promueva la participación de nuevas ideas y proyectos.	Directivos Comité Gerencial Talento Humano	6 Meses	Un porcentaje del fondo de educación de la cooperativa Utrahuilca.
		Implementación del programa mejor empleado del mes, estableciendo condiciones e incentivos como un día de descanso remunerado.	Comité Gerencial Talento Humano	2 Meses	\$ 0
4. Administración del Recurso Humano y Evaluación del Desempeño	Ejecutar el sistema de gestión del talento humano	Agilizar el proceso de implementación del sistema de gestión del talento humano	Talento Humano	1 Mes	\$ 0

## **7. Conclusiones Y Recomendaciones**

Para la elaboración de este estudio se acudió a la bibliografía de varios autores de Clima Organizacional, se utilizó el instrumento de medición propuesto por el profesor Hernán Álvarez Londoño (1993) y mejorado por el profesor Álvaro Zapata y Mónica García de Otálora (2007), dando conocimiento y herramienta a los autores de este estudio en la Cooperativa Latinoamericana de Ahorro y crédito UTRAHUILCA.

El diagnostico indica que la Cooperativa UTRAHUILCA presente un clima laboral Bueno, con aspectos a optimizar como lo plantea el plan de mejoramiento propuesto. Cabe resaltar que el diagnostico actual se puede comparar con el realizado en el año 1996 por los autores Carlos Eduardo Pacheco, Jose Hover Parra Peña y Luis Ernesto Tovar Reyes. Donde podemos evidenciar el mejoramiento que tuvo la cooperativa, pues en el estudio realizado presentaba un clima organizacional Regular con debilidades que tienen que ver con el desarrollo del factor Humano y con el estudio actual vemos un indicador mucho más favorable y con intención de mejorar continuamente. Lo que refleja el desarrollo y crecimiento que ha tenido la cooperativa Utrahuilca en estas 2 últimas décadas, acompañado de un clima gratificante para la mayoría de sus empleados.

La cooperativa debe trabajar por la promoción y adopción de sus principios a nivel de todos sus funcionarios. Debe fortalecer la comunicación y participación de cada uno de los integrantes de la organización motivando a un buen clima laboral reflejado en una mayor productividad para la cooperativa, se recomienda una comunicación directa, persona a persona; pues a pesar de que la comunicación por medio de plataformas virtuales se ha tomado las empresa a cortando distancias, no es menos cierto que aleja a las personas no permitiendo expresar sus emociones y su comunicación corporal.

De igual manera se debe continuar trabajando en el área de Talento humano, ejecutando el sistema de Gestión y organizando el plan de reconocimiento para empleados, teniendo en cuenta que este factor es de vital importancia para los funcionarios, debido a que de ello depende el rendimiento de sus funciones y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por ende, son aspectos importantes que la cooperativa debe de tener en cuenta para lograr un clima laboral gratificante.

Para la elaboración de este trabajo se contó con el apoyo de la Gerencia general, Subgerencia y área de Talento Humano de la cooperativa Utrahuilca.

## 8. Bibliografía

- ❖ ZAPATA A., RODRIGUEZ A., PUERTO D. P., AGUILERA A., CRUZ P. L. Análisis de la Cultura y el Clima. Organizacional en Direccionamiento Estratégico. (2013). Libro en proceso de evaluación para publicación.
- ❖ Brunet (2011) Las intervenciones que intentan cambiar el clima de trabajo en una organización, se hace generalmente por la vía de la práctica del desarrollo organizacional (DO). Según Bennis (1969, véase Tellier y Robert)
- ❖ Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. Págs. 104,105.
- ❖ Tellier, Y. y Robert, G., “La pratique du DO”, en R. Tessier y Y. Tellier (dirs.),

Changement planifié et développement des organisations, I. F. G. Montreal, 1973, págs. 209-316. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 105.

- ❖ Modelo integrado de modificación del clima organizacional, Lewin, K.,
- ❖ Lewin, K., *Field theory in social science*, Harper Bros, Nueva York, 1951. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 105
- ❖ House, R. J., “Management: what, how, why”, en R. J. House (dir.) *Management development: design, evaluation and implementation*, University of Michigan, Ann Arbor, 1967, págs. 9-21. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 105 -107.
- ❖ Lippitt, R., “A supportive organizational climate for action research”, *Personnel and Guidance journal*, 59 (8), 1981, págs. 551-517. Citado por: Brunet, L. (2011) El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas, pág. 107.

Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias. Murcia. Pág. 195. de entre los estudios realizados, destacan, por sus contribuciones teóricas, las aportaciones de Likert, R. (1974); Litwin, G. y Stringer, R. (1968); Schneider, B. y Bartlett, C. J. (1968); Pitchard, R. P. y Karasick, B. W. (1973); Halpin, A. Y Crofts, D. (1963); Crane, J. D. (1981); Moos, R. H. e Insel, P. M. (1974); Bowers, D. G. y Taylor, J. C. (1970).

- ❖ Olaz, A. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en competencias. Murcia. Pág. 195-196.

- ❖ Roberts Levering edición 2000 del libro “a great place to work tesis el de la oficina en Portugal de Cushman & Wakefield
  
- ❖ tesis doctoral: El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: Estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia, Madrid, España 2012 p. 109 – 142, Autor: Rafael Ignacio Pérez Uribe
  
- ❖ (MINISTERIO DEL TRABAJO, 2015)

## **ANEXO 1 Instrumento Sobre Clima Organizacional**

### **PRESENTACIÓN.**

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

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

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

El formulario que se presenta a continuación consta de 25 factores de diferente naturaleza, los cuales determinan, de una u otra manera, el ambiente de trabajo o ambiente organizacional y algunos elementos de la cultura organizacional.

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

La primera pregunta corresponde a una evaluación cuantitativa del factor. Dentro de una escala de cero a cinco, en donde el cero representa la peor forma como el factor puede manifestarse en la empresa, organización o institución y el 5 su manifestación ideal o deseable, usted deberá señalar o dar una calificación a la forma como el factor se está manifestando actualmente.

En la segunda pregunta, usted deberá indicar, entre las diversas alternativas que se plantean, 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 la empresa, organización o institución.

Nota: Recuerde que contar con un excelente ambiente laboral (o un excelente clima organizacional) y una buena cultura organizacional, es importante para lograr tanto la satisfacción y desarrollo de las personas en el trabajo, como la misión y los objetivos de la

empresa, organización o institución. Con todo respeto le sugerimos entonces, poner todo su interés al contestar las tres preguntas en cada uno de los factores que aparecen a continuación.

## 1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

1.1 ¿conoce usted plenamente la visión, la misión, los objetivos y las políticas de la organización donde labora?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 Los conozco profundamente

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación esperada o deseada, a continuación, le proporcionaremos algunas opciones de respuesta (favor marcar con X una de las opciones):

- a) No hay visión, misión, objetivos, ni políticas claramente definidas,
- b) Desde el momento de mi vinculación nadie me las dio a conocer.
- 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, pero, la verdad, no he prestado la atención necesaria.
- f) No me interesa conocerlos.
- g) Otras causas ¿Cuáles?
- h) No está dentro de mis funciones conocerlos.

---

---

---

1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique según su criterio cual serían las posibles soluciones que se deberían tomar para la alcanzar la situación deseada.

---

---

---

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿la organización cuenta con una estructura organizacional donde existe la integración de todos los individuos y a su vez permite la realización de los objetivos y metas propuestas?

No lo permite 0 1 2 3 4 5 Lo permite

2.2 Si su respuesta anterior no es favorable indique cuales, según su criterio, pueden ser las causas que pueden estar impidiendo su proceso.

- a) los altos ejecutivos no se integran en las actividades de la organización
- b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o institución
- c) Existe muchos niveles jerárquicos que impiden la comunicación, eficiente y oportuna

- d) La organización no promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas
- e) En las diferentes áreas no hay autonomía, existe demasiada formalidad entre el conducto regular
- f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones
- g) Ninguna de las anteriores, (si su respuesta es esta opción indique a continuación las causas que impiden este proceso

---



---



---

2.3 de acuerdo al ítem anterior indique cual podría ser una de las posibles soluciones para generar una excelente comunicación e integración entre todos los miembros.

---



---



---

### 3. PARTICIPACION

3.1 ¿Dentro de su organización tiene usted la oportunidad de participar, opinar libremente y hacer parte de las decisiones en todo lo relacionado con su trabajo?

No la tengo    0   1   2   3   4   5   La tengo siempre

3.2 Si su respuesta anterior no es satisfactoria, a continuación, se les facilitará una serie de opciones lo cual le permitirá justificar su respuesta.

- a) Únicamente se me informa cuando ya las decisiones están tomadas.
- b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c) Me dan la oportunidad de participar y opinar libremente, pero no me permiten ser parte en la toma de decisiones.
- d) Otras causas ¿Cuáles?

---



---



---

3.3 De acuerdo a las opciones presentadas anteriormente indique para usted cual podría ser las posibles soluciones para lograr el objetivo deseado:

---



---



---

#### 4. INFRAESTRUCTURA Y ELEMENTOS DE TRABAJO

4.1 ¿La organización cuenta con las instalaciones y los elementos adecuados para que usted pueda realizar sus funciones a cabalidad y a su vez le permite ser más creativo y productivo?

No lo permiten      0 1 2 3 4 5 Lo permiten

4.2 Si su respuesta del ítem anterior no corresponde al número 5, que es la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que han impedido llegar a ella.

- a) Las instalaciones no son seguras
- b) Las instalaciones no son funcionales
- c) Hace demasiado calor y/o frío
- d) La iluminación es insuficiente.
- e) Existe demasiado ruido
- f) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos
- g) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria para el cumplimiento de mis funciones
- h) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos
- i) La situación económica de la empresa, no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos con mejor tecnología.
- j) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos
- k) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades
- l) Otras causas ¿Cuáles?

---

---

---

4.3 de acuerdo al ítem anterior mencione cuales podrían ser las posibles soluciones para que su organización mejore y su personal trabaje de una manera eficiente, agradable y acorde a sus necesidades.

---

---

---



## 5. HOLISMO Y SINERGIA

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

5.1 ¿todo el personal y sus áreas interactúan positivamente, como un solo equipo, y mantienen una relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de manera satisfactoria, los objetivos organizacionales, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 Lo hacen siempre

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que sería la opción ideal o satisfactoria, a continuación, se les facilitará una serie de opciones lo cual le permitirá justificar su respuesta

- a) No se tiene conocimiento de los objetivos organizacionales.
- b) Dentro de la organización priman más los conflictos que la integración entre las diferentes áreas
- c) Existe mucha individualidad porque cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose de las demás áreas que conforman la organización.
- d) Existe demasiado interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes
- e) La estructura organizacional no facilita la integración entre las áreas
- f) Los intereses de las personas priman más sobre los intereses organizacionales.
- g) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo
- h) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, por lo tanto, no les preocupan
- i) ¿Otras causas Cuáles?

---

---

---

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

---

---

---

## 6. LIDERAZGO

6.1 ¿Su jefe inmediato, es una persona que motiva, exigible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales dentro de la organización?

No lo es      0   1   2   3   4   5   Lo es plenamente

6.2 Si su respuesta anterior no es satisfactoria, a continuación, se les facilitará una serie de opciones lo cual le permitirá justificar su respuesta

- a) su jefe no cuenta con tiempo suficiente para su grupo de trabajo.
- b) su jefe tiene demasiadas responsabilidades y personas a cargo.
- c) No se preocupa por estos aspectos.
- d) Su forma de relacionarse con nosotros, tiende a desmotivarnos.
- e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f) El jefe le teme al cambio y prefiere seguir con la rutina
- g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo dentro de la empresa.
- h) ¿Otras causas Cuáles?

---

---

---

6.3 De acuerdo a las opciones presentadas anteriormente indique para usted cual podrían ser las posibles soluciones para lograr del objetivo deseado

---

---

---

## 7. TOMA DE DECISIONES

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

7.1 ¿Usted considera que las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de una manera satisfactoria la misión y los objetivos de la organización, antes que sus intereses personales?

No lo hacen      0   1   2   3   4   5   Lo hacen siempre

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción)

- a) los que conforman los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.
- b) cuando se toman las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- c) En la mayoría de los casos cuando se logra el consenso son asuntos de menor importancia
- d) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones
- e) Para la tomar decisiones la organización opta por realizarla mediante el mecanismo de votación.
- f) Aquí nunca votamos.
- g) Otras causas Cuales

---



---



---

7.3 Con base en las causas enumeradas en el ítem anterior, indique cuales son, según su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación deseable.

---



---



---

## 8. TRABAJO GRATIFICANTE

8.1 ¿dentro de su empresa usted se encuentra ubicado en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy    0   1   2   3   4   5   Lo estoy plenamente

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que la situación ideal, indique, a continuación, cuáles serían las posibles causas que le han impedido llegar a ella.

- a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son rutinarias.
- b) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- c) 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.
- d) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- e) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.
- f) 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
- g) ¿Otras causas Cuáles?

---

---

---

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique para usted cual sería la solución ideal para mejorar este aspecto dentro de la organización.

---

---

---

## 9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿La organización estimula su formación personal y profesional, en forma permanente o por el contrario estanca su formación?

No lo hace    0   1   2   3   4   5   Lo hace siempre

9.2 si su respuesta no fue favorable a continuación le facilitaremos algunas de las posibles opciones, lo cual usted podrá escoger la que mejor justifique su respuesta.

- a) son escasas las oportunidades que la organización brinda para escalar dentro de la empresa
- b) Las capacitaciones y formaciones son sólo para algunas personas.
- c) la empresa no da permisos para asistir a cursos o seminarios en horas laborales.
- d) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.
- e) A la empresa no le interesa este aspecto
- f) ¿Otras causas Cuáles?

---

---

---

9.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, según su concepto, las soluciones que se deberían implementar para alcanzar la situación favorable.

---

---

---

## 10. RELACIONES INTERPERSONALES

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan dentro de la empresa, son realmente las mejores?

No lo son    0   1   2   3   4   5   Lo son plenamente

10.2 Si su respuesta anterior no fue satisfactoria que sería la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles 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 más libertad de expresión dentro de la empresa.
- c) Las barreras sociales no permiten la integración entre los miembros de la organización.
- d) Hay conflictos entre personas y entre áreas, aun sin resolver.
- e) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato de todos miembros de la empresa.
- f) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas y áreas.
- g) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás
- h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones interpersonales.
- i) ¿Otras causas Cuáles?

---

---

---

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

---

---

---

## 11. BUEN SERVICIO

11.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u áreas para continuar con determinados procesos, son trabajos de calidad y acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y son entregados de manera oportuna?

No lo son      0   1   2   3   4   5   Lo son plenamente

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por lo general la situación ideal indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción)

- a) No todos los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, solo algunos
- b) La calidad de esos trabajos no es muy buena y no están acorde a los requerimientos
- c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
- d) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones
- e) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos
- f) ¿Otras causas Cuáles?

---

---

---

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

---

---

---

## 12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

12.1 ¿Cuándo se presentan conflictos entre personas dentro de la organización se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

No se solucionan      0 1 2 3 4 5      Se solucionan satisfactoriamente

12.2 Si su respuesta anterior no fue satisfactoria que sería la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella.

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

---

---

---

12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, según su concepto cual sería la solución ideal que se podría brindar para esta clase de situaciones.

### 13. LIBERTAD DE EXPRESION

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

13.1 ¿la organización le brinda a usted la oportunidad de expresarse libremente?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 La tengo plenamente

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal, a continuación le daremos una opción que le permita justificar su respuesta (favor marcar con X )

- a) No contamos con libertad de expresión dentro de la empresa.
- b) Sólo nos permiten expresarnos a través de los canales formalmente establecidos
- c) Nunca atiende nuestras sugerencias
- d) En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa.
- e) Nuestro jefe inmediato no nos permite expresarnos libremente
- f) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.
- g) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario
- h) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia
- i) ¿Otras causas Cuáles?

---

---

---

13.3 de acuerdo a la respuesta anterior según su concepto, cual seria la solución ideal que se deberían implantar para alcanzar la situación deseable:

---

---

---

### 14. ESTABILIDAD LABORAL

14.1 ¿la cooperativa les brinda la oportunidad de una estabilidad laboral para que sus empleados desempeñen su trabajo con tranquilidad y se motiven al cumplimiento de objetivos y metas propuestas por la organización?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 Lo hace plenamente

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que han impedido llegar a ella.

- a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios de manera repentina.
- b) La acumulación de cierto número de años en la empresa, es motivo de despido.
- c) Permanentemente se están haciendo reestructuraciones.
- d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).
- e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.
- f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.
- g) ¿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 implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

---

---

---

## 15. RECONOCIMIENTO

15.1 ¿A las personas que se esfuerzan por el logro de los objetivos, creatividad, productividad, y calidad de su trabajo, se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera a mejorar?

No se les valora      0 1 2 3 4 5      Se les valora  
plenamente

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción)

- a) Dentro de la empresa no se acostumbra a reconocer el trabajo de las personas
- b) En algunas ocasiones los jefes lo hacen, pero le falta mayor sensibilidad al respecto
- c) El reconocimiento, es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos
- d) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente
- e) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse
- f) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.
- g) ¿Otras causas Cuáles?

---

---

---



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

---

---

---

---

## 16. SALARIO

16.1 ¿considera usted que la remuneración que recibe es una justa por su trabajo dentro de la organización?

No lo creo    0   1   2   3   4   5   Lo creo plenamente

16.2 Si su respuesta anterior no está dentro de la puntuación del número 5, que es por supuesto la situación ideal, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a este fin.

- a) El salario no está acorde al cargo que desempeño dentro de la empresa.
- 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 de acuerdo a las condiciones económicas de la empresa
- f) La situación económica de la empresa, no lo permite
- g) 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 implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

---

---

---

## 17. NORMAS Y REGLAMENTOS

17.1 ¿considera usted que los manuales, normas, procedimientos, controles, código de ética, entre otros que se tiene la empresa, son estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo    0   1   2   3   4   5   Lo creo plenamente

17.2 Si su respuesta en el ítem anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción)

- a) Falta claridad sobre lo que se desea alcanzar.
- b) No existe interés para que las cosas se hagan con más agilidad
- c) La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, a llenarse de normas y procedimientos.
- d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a los objetivos organizacionales.
- e) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles innecesarios.
- f) ¿Otras causas Cuáles?

---

---

---

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, según su criterio, las soluciones adecuadas que se deberían implantar para alcanzar una situación favorable

---

---

---

## 18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

18.1 ¿dentro de la cooperativa los métodos utilizados para evaluar el desempeño de sus funciones son los adecuados?

No lo son      0   1   2   3   4   5   Lo son plenamente

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella.

- a) No hay claridad en las funciones y esto impide una evaluación adecuada
- b) La evaluación no es acorde al desempeño de nuestras funciones.
- c) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas
- d) No existe una cultura de la evaluación de desempeño
- e) La empresa no realiza evaluaciones de desempeño
- f) La evaluación no se hace en el momento oportuno
- g) ¿Otras causas Cuáles?

---

---

---

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

---

---

---

## 19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

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

No la tengo 0 1 2 3 4 5 La tengo siempre

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella.

- a) No existe comunicación de los dirigentes, porque la comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
- b) No hay canales de comunicación
- c) Para poder hablar con el gerente hay que solicitar una cita con anticipación
- d) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
- e) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada, sino que se les informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
- f) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por órdenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.
- g) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores con sus superiores.
- h) ¿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 implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

---

---

---

## 20. SELECCION E INDUCCION

20.1 ¿considera usted que, a las personas vinculadas recientemente a la empresa, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les proporciona una adecuada inducción para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

No lo creo    0   1   2   3   4   5   Lo creo plenamente

20.2 Si su respuesta anterior no se encuentra en el número 5, que es por supuesto la situación ideal indique, a continuación, cuáles son las causas que están impidiendo llegar a ella

- a) La empresa, no se preocupa por vincular a los mejores
- b) La empresa no cuenta con un sistema bien diseñado para la selección e inducción del personal.
- b) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar
- c) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa.
- d) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa
- e) ¿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 implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

---

---

---

## 21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

21.1 ¿Cómo percibe usted la imagen de la empresa?

Pésima 0   1   2   3   4   5   Excelente

21.2 Si su respuesta anterior no fue satisfactoria que sería la situación ideal, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella.

- a) la empresa no se preocupa por su imagen
- b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.
- c) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear
- d) la empresa no sabe exactamente para donde va
- e) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen
- f) La empresa, organización o institución no se preocupa por la conservación del ecosistema
- g) ¿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 implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

---



---



---

**22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS**

(Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros.)

22.1 ¿Usted considera que las celebraciones institucionales que se realizan en la empresa, contribuyen al mejoramiento del clima laboral y a una cultura participante?

No Cree                                      0 1 2 3 4 5 Cree

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción)

- a) la empresa no realiza celebraciones.
- b) Rara vez se realizan.
- c) Dentro de la empresa Las fechas importantes pasan desapercibidas.
- d) Las celebraciones únicamente se realizan con el grupo de área de trabajo.
- e) existen tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.
- f) ¿Otras causas Cuáles?

---



---



---

22.3 Con base en la respuesta del punto anterior, indique cuales son, según su criterio, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

---

---

---

---

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

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

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

No considero                      0 1 2 3 4 5 Si considero

23.2 Si su respuesta anterior no fue satisfactoria que sería la situación ideal, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella

- a) No tengo ningún interés en ser participe en ese tipo de actividades.
- b) La empresa, no fomenta ese tipo de actividades.
- c) La organización prohíbe ese tipo de actividades.
- d) La empresa, no cuenta con los medios económicos para realizarlas.
- e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
- f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.
- g) ¿Otras causas Cuáles?

---

---

---

23.3 Con base en las causas enumeradas en el ítem anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que deberían ser implementadas para alcanzar la situación deseable:

---

---

---

### 24. VALORES

25.1 ¿dentro de la organización se les brinda una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

No                      0 1 2 3 4 5 Si

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 5, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuáles son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción)

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

---

---

---

25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, según su criterio, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal.

---

---

---

## 25. SUBCULTURAS

25.1 ¿Considera usted que dentro de su organización existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

En desacuerdo      0 1 2 3 4 5      Totalmente de acuerdo

si su respuesta no fue favorable a continuación le facilitaremos algunas de las posibles opciones, la cual usted podrá escoger la que mejor justifique su respuesta.

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

---

---

---

25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, para usted cual sería la solución ideal para mejorar este aspecto dentro de la organización

---

---

---

---

Conocidos los aspectos conceptuales que sustentan el modelo que estamos presentando y que nos han conducido a ubicar los extremos del continuo 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:



## **ALGUNAS PALABRAS PARA EL ANALISTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Varias son las características por destacar del modelo propuesto:

- El hecho de concebir el clima organizacional en forma integral o totalizante
- La adaptabilidad del modelo a las circunstancias propias de cada organización
- La cantidad y, en especial, la calidad de la información que es posible obtener mediante el instrumento utilizado, etc.

Teniendo presente las características anteriores, en especial la segunda, nos parece que el analista está en entera libertad de:

- Escoger del banco de factores, aquellos que a su juicio sean los más adecuados para su estudio, de acuerdo con las especificidades propias de su organización (sugerimos hacer un análisis exhaustivo y objetivo de cada factor, antes de su escogencia o de su descarte).
- Incluir nuevos factores no contemplados en el modelo general; pero que considere importantes para el análisis, debido a la influencia que pueden tener el clima de la organización en estudio. En este punto consideramos indispensable, como lo expresamos anteriormente, conservar la misma mecánica analítica del modelo general. Por lo tanto, el analista debería plantear una razón o un supuesto por el cual se incluye cada nuevo factor, tal como aparece en el marco conceptual. Así mismo, en el instrumento a utilizar para recolectar la información, cada nuevo factor debe tener los tres tipos de preguntas que, en general, aparecen en todos los factores. Es decir, una pregunta que conduzca a su evaluación cuantitativa, utilizando la misma escala numérica de los otros factores; una segunda pregunta que lleve a encontrar las causas por las cuales no se está manifestando en la forma ideal o deseable, dando posibilidades de escogencia; y una tercera pregunta para encontrar las respectivas soluciones.
- Variar la escala mediante la cual se evalúa cuantitativamente cada factor. Por ejemplo, si en la organización se acostumbra a realizar evaluaciones numéricas entre cero y cinco, cambiar la escala a este rango, pues seguramente la evaluación que las personas hagan de estos factores les será más fácil.

Ahora bien, como en las organizaciones de cierto tamaño en adelante, es muy probable que dentro del clima organizacional que podemos llamar general, se presenten subclimas con características especiales en las diferentes áreas, creemos necesario que el analista, además de los estudios ya planteados, haga un estudio de estos subclimas, destacando los aspectos más relevantes de cada uno de ellos, en cuanto a la realidad del subclima sus causas y las soluciones que además de las generales, podrían implantarse en cada área.

No creemos conveniente que el estudio del clima se realice solo en un área de la organización sin tener en cuenta las demás. Cuando esto sucede, se pueden presentar desmotivaciones en aquellas áreas no analizadas o conflictos que se tornan contraproducentes, tanto para el clima

organizacional en conjunto, como para el del área que se desea mejorar "o todos en la cama o todos en el suelo", dice sabiamente el refrán popular. Ahora bien, si la organización tiene varias sedes, que por lo general tienen un grado importante de descentralización, además de la natural separación geográfica, no vemos que haya ningún inconveniente en que el estudio se haga solo en una de ellas, aunque lo ideal será extenderlo siempre a todas.

Por supuesto que no será necesario que el analista siga al pie de la letra la forma de realizar el diagnóstico y de establecer las soluciones, que hemos planteado. Muy seguramente, de acuerdo con la clase de información recolectada, con las características propias de la organización y con su creatividad, encontrará mejores formas de sacar provecho a tal información.

Por último, creemos conveniente recordarle que el tiempo que debe transcurrir entre la recolección de la información y la entrega de resultados a la organización debe ser el mínimo necesario, por dos razones: la primera porque el clima organizacional puede cambiar en el tiempo y se corre el riesgo de que el análisis se vuelva obsoleto; y la segunda porque se generan expectativas en las personas, a las cuales es preciso darles respuesta lo más pronto posible, para no originar desmotivaciones.

- **Razones para la selección en la aplicación del modelo**

La principal razón tiene que ver con el reducido número de investigadores que han desarrollado trabajos a nivel de clima organizacional. Adicionalmente, en el ámbito académico de la región quién más se ha destacado en los temas sociales y de gestión humana en las organizaciones ha sido el profesor Alvarez, de igual forma es el modelo mas completo que nos ayuda a evidenciar el clima organizacional de la cooperativa, y nos da las herramientas necesarias para elaborar el diagnostico a nivel del comportamiento de las personas que están vinculadas con la organización, este modelo nos permite realizar un encuesta muy amplia evaluando cada factor y/o proceso de la empresa según la percepción que tiene los empleados sobre el su lugar de trabajo y como desarrollan sus funciones.

De otro lado se encuentran las características de la herramienta que la hacen exigente y requiriendo de un exhaustivo manejo de información. Lo que permite realizar un trabajo adicional en lo que se refiere al desarrollo de un sistema automatizado, que apoye al investigador en el proceso de análisis de los resultados.



ANEXO 3 Presupuesto

PRESUPUESTO		
DETALLE	FUENTES DE FINANCIACION	VALOR
TRANSPORTES	YENIFER VIVIANA FARFAN SOTELO	\$ 30.000
CONSULTAS	YADY TATIANA BRAVO GARCES	\$ 100.000
OTROS	YENIFER VIVIANA FARFAN SOTELO	\$ 20.000
TOTAL		\$ 150.000

## ANEXO 4 Resumen Hoja de Vida Investigadores

### Investigador 1

YENIFER VIVIANA FARFÁN SOTELO, contadora publica, egresada de la UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA, año 2011, estudiante de la Especialización en Alta gerencia de la UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA (2018), desde hace 5 años se desempeña como Gerente de agencia de la cooperativa UTRAHUILCA, en el municipio de Palermo.

### Investigador 2

YADY TATIANA BRAVO GARCES, contadora publica, egresada de la UNIVERSIDAD DE LA AMAZONIA, Florencia Caquetá año 2012, estudiante de la Especialización en Alta gerencia de la UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA (2018), desde hace 4 años se desempeña como Gerente de INVERSIONES CYC S.A.S, Pitalito Huila.

## ANEXO 5 Solicitud de Permiso Empresa

Palermo, 16 de febrero de 2017

Doctor:  
**JOSE HOVER PARRA PEÑA**  
**Gerente General**  
Cooperativa Utrahuilca  
Neiva

Atento saludo

Por medio de la presente me permito manifestar mi interés en realizar mi Proyecto de Grado de la ESPECIALIZACION DE ALTA DE GERENCIA de la universidad SURCOLOMBIANA, en la Cooperativa Latinoamericana de Ahorro y Crédito UTRAHUILCA.

Por lo anterior me permito exponer el nombre del Proyecto y su objetivo principal: PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA UTRAHUILCA, el cual basado en los conocimientos adquiridos en el postgrado y aplicando el modelo del Autor Hernán Álvarez Londoño, se quiere realizar una medición, identificar causas y soluciones para elaborar el Plan de Mejoramiento del clima organizacional de la Cooperativa Utrahuilca.

De esta manera, solicito su autorización para desarrollar este estudio y a su vez manifiesto que el producto de este mismo será proporcionado y socializado a la gerencia General con la plena autorización de uso para ser analizado y dejar en consideración su aplicabilidad.

El proyecto será elaborado junto con la señorita YADY TATIANA BRAVO GARCES, compañera de especialización de profesión Contador Público y con vínculo laboral de la empresa C&C S.A.S, de ser aprobada su autorización se remitirá constancia de confidencialidad de la información adquirida por parte de la cooperativa y a su vez autorización de derechos de autor por parte de las investigadoras del proyecto.

Para mí sería un gusto que a través de este estudio pueda contribuir al fortalecimiento de la organización a la cual pertenezco.

Agradezco su atención

Atentamente



**YENIFER VIVIANA FARFAN SOTELO**  
C.C. 1075231294

## ANEXO 6 Permiso Empresa



UTRAHUILCA C. INTERNA  
Radicado: CI -06-20180403000856  
Fecha: 03/04/2018 05:52:35 p. m.  
Usuario: yorfeny  
Agencia: PALERMO

### COOPERATIVA LATINOAMERICANA DE AHORRO Y CREDITO – UTRAHUILCA

Neiva, 02 de Abril de 2018

Señora  
**YENIFER VIVIANA FARFAN SOTELO**  
Gerente  
Agencia Palermo

Asunto: Respuesta Oficio del 16 de febrero de 2018

Cordial saludo.

Dando respuesta al oficio del asunto, le informo que la Administración de la Cooperativa autoriza la realización del proyecto de grado sobre el plan de mejoramiento del Clima Organizacional de la Cooperativa Utrahuilca, como requisito para obtener el grado de la especialización de Alta Gerencia. Para el desarrollo de esta actividad deberá tener en cuenta las siguientes orientaciones:

1. Las actividades que demande este proyecto no hacen parte de sus funciones, por lo cual deberán desarrollarse en un horario diferente a su jornada laboral, sin que esto implique horas extras.
2. Los costos y gastos que generen la realización del proyecto no serán asumidos por la Cooperativa.
3. La información y documentación de la Cooperativa que se utilice como apoyo será estrictamente confidencial, y no podrá ser entregada a terceros sin la debida autorización de la Administración de la Cooperativa.
4. Una vez finalizado el proyecto, agradecemos nos presente un informe con los hallazgos y observaciones, el cual será de propiedad de la Cooperativa y se podrá dar uso correspondiente, sin costo alguno.

Le deseamos éxitos en el estudio que se propone adelantar, el cual esperamos contribuya al mejoramiento personal, profesional e institucional.

Cooperativamente,

  
**ALVENIS ORTIZ MEDINA**  
Subgerenta

Copia Física: Historia Laboral.  
Transcriptor: Luz E. Gutierrez