

**CARACTERIZACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE
EXTENSION DE CUATRO SECCIONALES DEL COMITÉ DE CAFETEROS DEL
DEPARTAMENTO DEL TOLIMA**

ADRIANA GALVEZ ROMERO

GLORIA TATIANA MORA

ASESOR: JAIRO ZULUAGA SOTO

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO
MANIZALES 2018**

Tema

Clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral y la productividad.

Título

Caracterización del clima organizacional en cuatro seccionales del comité de cafeteros del Departamento del Tolima.

NOTAS DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Manizales Junio de 2018

DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicarlo primero que todo a Dios, hacedor de todo y que por su voluntad hemos logrado cumplir los objetivos, a mis padres, hermano, e hija quienes iluminan mi vida y son el motivo de mi esfuerzo personal y laboral.

Tatiana Mora

El siguiente proyecto de grado está dedicado primero que todo a Dios, a mi hijo quien a diario pone a prueba mi paciencia y me enseña que ser mejor cuesta, a mi familia por su admirable y constante apoyo para lograr paso a paso las metas académicas y laborales hasta culminar este gran esfuerzo. A mis profesores y asesores y a todos quienes me colaboraron a través de mis estudios.

Mil gracias a todos.

Adriana Gálvez Romero.

Tabla de Contenido

Pág.

	Contenido.....	5
	Listado de tablas.....	7
	Listado de figuras.....	7
	Introducción.....	12
1.	Planteamiento del problema.....	15
1.1	Descripción del problema.....	18
1.2.	Formulación del problema.....	20
2.	Justificación.....	21
3.	Antecedentes.....	23
3.	De la organización.....	23
3. 2.	Antecedentes empíricos.....	24
4.	Objetivos.....	32
4.1	Objetivo general.....	32
4.2	Objetivos específicos.....	32
5.	Marco teórico.....	33
6.	Metodología.....	39
6.1	Diseño de investigación.....	39
6-2	Población.....	39
6. 3	Muestra.....	40
6.4	Instrumentos.....	40
6.5	Procedimiento.....	42
7.	Resultados.....	43
7.1	Puntuaciones obtenidas Clima organizacional funcionarios seccional Líbano.....	43
7.2	Puntuaciones obtenidas clima organizacional funcionarios seccional Villarrica.....	58
7.3	Puntuaciones obtenidas clima organizacional funcionarios seccional Chaparral.....	71
7.4	Puntuaciones obtenidas clima organizacional funcionarios seccional Fresno.....	84
8.	Discusión de resultados.....	102
8.1	Síntesis de resultados.....	105
9.	Conclusiones.....	108
10.	Recomendaciones.....	114
10. 1	Programa de intervención.....	115
10.1.1	Objetivos programa de Intervención.....	117
10.1.2	Metodología de la intervención.....	118

10.1.3	Diseño.....	120
10.1.4	Procedimiento.....	120
10.1.5	Técnicas e instrumentos.....	121
10.1.6	Población.....	123
10.1.7	Cronograma.....	123
10.1.8	Presupuesto.....	126
10.1.9	Anexos: programa de intervención.....	128
11.	Referencias.....	136
12.	Anexos.....	140

Listado de Tablas y Figuras

Tablas

Tabla 1. Presupuesto programa de intervención, 126

Figuras

Figura 1. Puntuaciones obtenidas dimensión orientación organizacional funcionarios seccional Líbano, 43,

Figura 2. Puntuaciones obtenidas dimensión Administración del talento humano funcionarios seccional Líbano, 45

Figura 3. Puntuaciones obtenidas dimensión estilo de dirección funcionarios seccional Líbano.47

Figura 4. Puntuaciones obtenidas dimensión comunicación e integración dimensión funcionarios seccional Líbano.49

Figura 5. Puntuaciones obtenidas dimensión Trabajo en grupo funcionarios seccional Líbano, 50

Figura 6. Puntuaciones obtenidas dimensión Capacidad profesional funcionarios seccional Líbano, 52

Figura 7. Puntuaciones obtenidas dimensión Medio ambiente físico funcionarios Seccional Líbano, 53

Figura 8. Puntuaciones obtenidas dimensión Reconocimiento funcionarios seccional Líbano, 55

Figura 9. Puntuaciones obtenidas dimensión trabajo bajo presión funcionarios seccional Líbano, 56

Figura 10. Puntuaciones obtenidas dimensión salario y recompensa funcionarios seccional Líbano, 57

Figura 11. Puntuaciones obtenidas dimensión orientación organizacional funcionarios seccional Villarrica, 58

Figura 12. Puntuaciones obtenidas dimensión Administración del talento humano funcionarios seccional Villarrica, 60

Figura 13. Puntuaciones obtenidas dimensión Estilo de Dirección funcionarios seccional Villarrica, 61

Figura 14. Puntuaciones obtenidas dimensión Comunicación e integración funcionarios seccional Villarrica, 63

Figura 15. Puntuaciones obtenidas dimensión Trabajo en grupo funcionarios seccional Villarrica, 65

Figura 16. Puntuaciones obtenidas dimensión Capacidad profesional funcionarios seccional Villarrica, 66

Figura 17. Puntuaciones obtenidas dimensión Medio ambiente físico funcionarios seccional Villarrica, 68

Figura 18. Puntuaciones obtenidas dimensión Reconocimiento funcionarios seccional

Villarrica, 69

Figura 19. Puntuaciones obtenidas dimensión Trabajo bajo presión funcionarios seccional

Villarrica, 71

Figura 20. Puntuaciones obtenidas dimensión salario y recompensa funcionarios seccional

Villarrica, 72

Figura 21. Puntuaciones obtenidas en la dimensión orientación organizacional funcionarios

seccional Chaparral, 73

Figura 22. Puntuaciones obtenidas dimensión administración del talento humano funcionarios

seccional Chaparral, 75

Figura 23. Puntuaciones obtenidas dimensión estilo de dirección funcionarios seccional

Chaparral, 76

Figura 24. Puntuaciones obtenidas dimensión comunicación e integración funcionarios

seccional Chaparral, 78

Figura 25. Puntuaciones obtenidas dimensión Trabajo en grupo funcionarios seccional

Chaparral, 79

Figura 26. Puntuaciones obtenidas dimensión capacidad profesional funcionarios seccional

Chaparral, 80

Figura 27. Puntuaciones obtenidas dimensión Medio ambiente físico funcionarios seccional

Chaparral, 82

Figura 28. Puntuaciones obtenidas dimensión Reconocimiento funcionarios seccional Chaparral, 83

Figura 29. Puntuaciones obtenidas dimensión Trabajo bajo presión funcionarios seccional Chaparral, 84

Figura 30. Puntuaciones obtenidas dimensión salario y recompensa funcionarios seccional Chaparral, 86

Figura 31. Puntuaciones obtenidas dimensión Orientación organizacional funcionarios seccional Fresno, 87

Figura 32. Puntuaciones obtenidas dimensión Administración del talento humano funcionarios seccional Fresno, 89

Figura 33. Puntuaciones obtenidas dimensión Estilo de dirección funcionarios seccional Fresno,90

Figura 34. Puntuaciones obtenidas dimensión Comunicación e Integración, funcionarios seccional Fresno, 91

Figura 35. Puntuaciones obtenidas dimensión Trabajo en Grupo funcionarios seccional Fresno, 93

Figura 36. Puntuaciones obtenidas Dimensión Capacidad Profesional funcionarios seccional Fresno, 95

Figura 37. Puntuaciones obtenidas dimensión Medio ambiente Físico funcionarios seccional Fresno, 97

Figura 38. Puntuaciones obtenidas dimensión Reconocimiento funcionarios seccional Fresno, 98

Figura 39. Puntuaciones obtenidas dimensión Trabajo bajo Presión funcionarios seccional Fresno, 99

Figura 40. Puntuaciones obtenidas dimensión Salario y Recompensa funcionarios seccional Fresno, 101

Figura 41. Etapas - Esquema plan de mejoramiento continuo, 118

Introducción

El estudio de la relación ser humano y trabajo son aspectos fundamentales vinculados a la calidad de vida, desarrollo de la organización y de los trabajadores; desde éste punto de vista se entiende como calidad de vida laboral los siguientes aspectos :Según Segurado & Agulló (2002) “El estudio de la calidad de vida laboral se ha venido abordando bajo dos grandes perspectivas teórico-metodológicas: la calidad del vida del entorno de trabajo y la calidad de vida psicológica, ambas difieren en cuanto a los objetivos que persiguen en su propósito por mejorar la calidad de vida en el trabajo, en los aspectos del entorno de trabajo que constituyen su objeto de estudio”. (p.828).

La perspectiva de la calidad del entorno de trabajo tiene como meta conseguir mejorar la calidad de vida mediante el logro de sus objetivos organizacionales, el centro de su análisis es el conjunto de la organización entendida como un sistema, para conseguir este objetivo se realiza primero un análisis macro a partir de los diferentes subsistemas que la integran. Por otra parte la perspectiva de la calidad de vida laboral (CVL) psicológica enfoca su interés al trabajador, desarrollando un microanálisis de aquellos elementos puntuales que constituyen las distintas situaciones de trabajo en las que participa el individuo; se pueden sintetizar las dos tendencias anteriores en que la calidad de vida laboral psicológica persigue fundamentalmente la satisfacción, la salud, y el bienestar del trabajador, priman aquí los intereses del trabajador a los de la organización y por otra parte la calidad de vida laboral del entorno de trabajo busca una mayor productividad y eficacia organizacionales como paso previo sin el cual no se podría lograr la satisfacción y demandas del trabajador.

Antes de enunciar las perspectivas y enfoques que considera la presente investigación se requiere describir como ha sido el recorrido conceptual de lo que entendemos en la actualidad por calidad de vida laboral lo cual nos ayuda a entender lo que significa, la calidad de vida en el trabajo. Segurado & Agulló (2002) consideran en primer lugar que las definiciones más clásicas corresponden a los inicios del movimiento de la calidad de vida laboral CVL y muestran una concepción amplia y genérica basada en la valoración del trabajador con relación a su medio de trabajo, predominando términos como satisfacción laboral, experiencias en la organización, motivación por el trabajo, proceso de humanización. Para los mismos autores una década más tarde la CVL empieza a tratarse desde el punto de vista de la organización desde esta perspectiva se refiere al conjunto de procesos y cambios en la dinámica organizacional que afectan al trabajador, y dan lugar a un nuevo vocabulario: eficacia organizacional, participación, solución de problemas y toma de decisiones, bienestar del trabajador, estrategias para incrementar niveles de productividad y satisfacción laboral, aspectos operativos y relacionales del trabajo (Nadler & Lawler, 1983; Delamotte y & Takezawa, 1984; Robins, 1989, Citados por Segurado & Agulló, 2002).

Las definiciones más recientes (desde los años 90 hasta la actualidad) se caracterizan por la identificación de la CVL con la satisfacción que el trabajo le genera al trabajador manteniéndose centradas en el individuo y por otra parte las que influidas por las nuevas formas de gestionar los recursos humanos le dan preponderancia a las organizaciones mismas para determinar la CV.

El clima organizacional como componente básico de la calidad de vida laboral es un área primordial que incide en la satisfacción del trabajador y en su adaptación al puesto de trabajo y junto a los riesgos psicosociales y la cultura organizacional como fuente múltiple de la calidad de la vida laboral del trabajador y por ende del desarrollo humano de la organización. A partir del

análisis de las dimensiones estructurales del clima organizacional podemos predecir cuál es el comportamiento laboral del ser humano en la organización, sobre este punto Segredo (2015) coincide en cuanto dice que la calidad de la vida laboral de una organización esta mediada por el entorno, el ambiente , los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen tareas sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los trabajadores una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la institución en un ambiente de mayor profesionalidad, confianza y respeto.

El clima organizacional repercute en las organizaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización, su origen está en la sociología en donde el concepto de organización dentro de la teoría de las relaciones humanas, enfatiza la importancia del hombre en su función del trabajo por su participación en un sistema social. El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional, incluso, algunas de las herramientas examinan las causas y permiten a los encuestados plantear soluciones (Segredo, 2005).

Con estos presupuestos teóricos y conceptuales es que se propone en la presente investigación adentrarnos en el clima organizacional de las 4 seccionales del Comité de Cafeteros del Tolima con el fin de indagar sobre los factores involucrados en el clima organizacional en este caso básicamente: Orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional, medioambiente físico, reconocimiento y salario y recompensa. Factores que serán evaluados en las seccionales a fin de

determinar un diagnóstico con fines de mejoramiento y sinergia para la optimización del recurso humano y sus implicaciones en el desarrollo organizacional del comité de cafeteros del Tolima.

1. Planteamiento del Problema

El clima organizacional es una de las dimensiones fundamentales en el desarrollo y productividad y es fuente para el desarrollo del talento humano en la organización. Sobre este punto en cuanto al conocimiento necesario sobre la organización como requisito para el desarrollo y optimización de los trabajadores, Segredo (2013) dice que: “La comprensión del fenómeno organizacional es una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos en una sociedad moderna donde el avance acelerado de la ciencia y la técnica la obliga a competir dentro de un mercado cuya dinámica está pautada fundamentalmente por el desarrollo”. p.386.

Enfatizan la importancia del factor humano en la organización Paz y Marín (2014) cuando dicen que la gestión humana en las organizaciones debe apuntar al cumplimiento de los objetivos organizacionales, mediante el soporte al desarrollo de las personas como fuente de ventaja competitiva sostenible y la forma como se concibe a las personas, considerándolas en la actualidad el capital más “valioso” que pueden tener las organizaciones; permeando de igual manera en la cultura y clima organizacional, la gestión del conocimiento, la innovación, la productividad y la calidad. Coincidiendo con las anteriores reflexiones la presente investigación resalta la importancia del clima organizacional por cuanto engloba una cantidad de variables y características que si están presentes como dimensiones de desarrollo, a partir de éstas se permite predecir el buen funcionamiento de la organización a distintos niveles, uno de ellos sino el

principal, es el que se evidencia a partir de la indisoluble relación entre clima organizacional y satisfacción laboral para entender esta relación podemos hablar en primera instancia de las dimensiones que enmarcan el clima organizacional (Paz y Marin,2014), que son en general:

1-apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.

2- recursos humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la Dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3- comunicación. Se basa en las redes de comunicación existentes en la organización y la función efectiva que permite a los empleados estar en comunicación continua con sus superiores y compañeros.

4- la Motivación. Es una dimensión que conlleva a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5-toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman al interior de la organización y el papel de los empleados en este proceso.

Según García & Bedoya (1.997) citado por García (2009) existen tres estrategias para medir el clima organizacional, la primera es observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores, la segunda es hacer entrevistas directas a los trabajadores y la tercera y más utilizada es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de uno de los cuestionarios diseñados para ello, según Brunet, (1987) (citado por García,2009) el instrumento privilegiado de medida es el cuestionario escrito, este tipo de instrumento presenta al cuestionado, preguntas

que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales deben indicar hasta qué punto están de acuerdo o no con esta descripción, en general los cuestionarios se caracterizan por tener escalas de respuesta de tipo nominal o de intervalo. Cada pregunta pide al encuestado que exprese como percibe la situación actual y como la percibiría idealmente a partir de este aspecto se permite ver hasta qué punto el interrogado está satisfecho con el clima en que trabaja.

Para Quintero, Africano & Faría (2008) el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilos de liderazgo dirección entre otros, "todos los elementos mencionados conforman un clima particular donde prevalecen sus propias características, que en cierto modo presenta la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de los individuos en el trabajo (Caligiori y Díaz ,2003 citados por Quintero, Africano y Faría, 2008).

De esta manera las dimensiones que estructuran el clima organizacional son variables que deben evaluarse en la empresa para determinar si el clima organizacional hace o no presencia en la gestión humana y en el desarrollo organizacional, es por esta importancia que en la presente investigación se hace necesario estructurar un instrumento que permita evidenciar las variables que definen el clima organizacional en las cuatro seccionales seleccionadas (Líbano , Villarrica, Fresno y Chaparral del comité de cafeteros del Tolima. La medición del clima organizacional a partir de la caracterización de las dimensiones que lo estructuran en estas seccionales, permitió hacer en primera instancia una evaluación diagnóstica a partir de la cual se dejaron recomendaciones puntuales en el campo del desarrollo humano y organizacional con el fin de establecer e implementar planes de mejoramiento en las seccionales objeto de estudio de acuerdo

a la información obtenida y analizada en los datos proporcionados como resultado de la presente investigación.

1.1 Descripción del problema

Forehand y Gilmer (1964) describen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman.” p.24.

Quintero, Africano & Faría (2008) igualmente describen y resaltan la importancia del clima organizacional cuando lo relacionan de manera causal en cuanto lo implican como una de las causas inequívocas del desempeño laboral, en su investigación efectuada en Venezuela, plantean que la productividad y el manejo del capital humano en las organizaciones, se convierten en elementos clave de sobrevivencia y es aquí donde la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada día más importantes del proceso administrativo, por esta razón la satisfacción del trabajador ocupa un lugar relevante en cualquier organización, ya que la percepción positiva o negativa que tengan los empleados con respecto a su trabajo tendrá repercusiones en las rotaciones, ausentismo, conflicto laboral y en otras áreas esenciales de la organización como es la comunicación, relaciones interpersonales, respeto, armonía y metas claras de trabajo. Estos puntos muestran la importancia de evaluar esta dimensión fundamental para la buena marcha de la organización y uno de sus fines principales es los indicadores de las dimensiones que construyen el clima organizacional, valorar el sentido que tiene el recurso

humano como dimensión a tener en cuenta como origen de la productividad y desarrollo en toda organización.

Los trabajos pioneros de Lewin (1951) citado en su tesis por Rodríguez & Mosquera (2012) cuando hacen alusión a la teoría de campo en la definición de clima organizacional como el comportamiento humano es función del “Campo” psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización. Con base en esta serie de reflexiones desde la perspectiva del desarrollo humano y organizacional es que se plantea el tema de la presente investigación, que aborda como objeto de estudio las seccionales del comité de Cafeteros del Tolima con el fin de diagnosticar el estado del clima organizacional y de esta manera diseñar una estrategia de mejoramiento de las condiciones del Clima Organizacional que le sirva de insumo al área de gestión humana mediante la utilización de los resultados obtenidos y analizados y dejar una propuesta que permita iniciar un programa que apunte al mejoramiento de las condiciones laborales de sus empleados.

El comité de Cafeteros del Tolima es uno de los Departamentos de los pertenecientes a la Federación Nacional de Cafeteros con las remuneraciones más bajas en lo que al servicio de extensión se refiere, sumado a esto, el área de Gestión Humana no cuenta con programas direccionados al fortalecimiento del bienestar y el desarrollo humano de sus empleados.

Para el caso del **Comité de Cafeteros del Tolima** el área de Gestión Humana depende en gran parte de los lineamientos de Oficina Central de Federación ubicada en la ciudad de Bogotá, lo cual le resta autonomía en el diseño y gestión de programas que apunten al mejoramiento de las condiciones laborales para los empleados en especial los dirigidos al servicio de extensión quienes son los encargados de establecer un puente entre la Federación o el Comité de Cafeteros

del Tolima y los cafeteros llevando a estos los programas direccionados al sostenimiento de la caficultura tanto Nacional como Departamental para lo cual debe realizar su trabajo en campo realizando visitas finca a finca por lo cual las condiciones son totalmente distintas a estar en una oficina ya que en campo se está expuesto no solo a condiciones de variabilidad climática, dificultades en las vías de acceso y otros peligros como (mordedura de perro, picadura de serpiente entre otros) de igual forma el trabajo de los extensionistas se realiza en distintos Municipios donde muchos de ellos deben permanecer alejados de sus familias durante toda la semana, lo cual hace que la labor del servicio de extensión sea una de las más arduas por ende es necesario diagnosticar el estado del clima organizacional en la seccionales del Comité de cafeteros del Tolima, lo cual permitirá diseñar una estrategia de intervención coherente que apunte realmente a las necesidades del Servicio de Extensión del Departamento.

De acuerdo a la anterior propuesta se formula la siguiente pregunta de investigación:

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son las características del Clima Organizacional que poseen las seccionales de Líbano, Villarrica, Fresno y Chaparral del Comité de Cafeteros del Tolima en el área del servicio de Extensión?

2- Justificación

La dinámica y la capacidad de acción empresarial se derivan de las personas. Ningún recurso utilizado posee esta potencialidad. Si bien los recursos financieros, económicos, tecnológicos o el mismo tiempo son indispensables ninguno de ellos proporciona a la empresa la capacidad de acción inteligente y planeada que deriva de las personas.

Como lo plantea Toro (1998) las personas constituyen la principal herramienta de una organización o empresa y más aún si se trata de una empresa prestadora de servicios como es el caso del Comité de Cafeteros de Tolima, empresa que tiene por objeto la prestación del servicio de asistencia técnica a los caficultores agremiados de este Departamento, para lo cual el Servicio de extensión es de vital importancia, pues ésta planta de empleados son los encargados de llevar a cada uno de los caficultores los programas que año por año se enfocan al bienestar y la sostenibilidad de la caficultura Tolimense.

Por ende el objetivo del presente proyecto de intervención es diagnosticar la percepción que sobre el clima organizacional tiene el personal del servicio de extensión presente en cuatro seccionales de las seis que componen el Comité de Cafeteros del Tolima de igual manera se pretende analizar como dicha percepción influye en el desempeño de sus labores y a su vez diseñar una estrategia para el mejoramiento en las condiciones del clima organizacional y por ende en las condiciones laborales del servicio de extensión. Dada la influencia de este factor en la satisfacción y motivación de los empleados lo cual puede ser directamente proporcional en su rendimiento.

La novedad de dicho estudio radica en que hasta el momento no se ha realizado ningún estudio de este tema en dicha entidad y tampoco con la población seleccionada lo cual se constituye en un elemento valioso para los objetivos misionales de la organización dentro de los cuales está ser una organización competitiva y sostenible en el tiempo para lo cual se hace necesario tener en cuenta tanto la mirada y satisfacción del cliente externo como del cliente interno. De igual manera la organización y específicamente el Servicio de extensión se encuentra recientemente certificada bajo la norma ISO 9001 la cual constituye una política de calidad enfocada al mejoramiento continuo para alcanzar el óptimo funcionamiento de todas las áreas y procesos de la organización.

La medición del clima organizacional en las cuatro seccionales del comité Departamental de cafeteros del Tolima aportará herramientas que le permitirán diseñar una estrategia de bienestar laboral cercana a las necesidades reales de sus empleados aspecto que muy seguramente se verá reflejado en el rendimiento y la consecución de las metas esperadas por la organización.

De igual manera y dada la importancia que tiene para la organización el Servicio de Extensión en el marco del cumplimiento de su misión y su visión es necesario dar una mirada a las bases sobre las cuales cada extensionista construye su labor diaria, cuáles son sus motivaciones, sus aspiraciones, su nivel de compromiso y el grado de satisfacción dentro de la organización.

3. Antecedentes

3.1 De la organización

El clima laboral en la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, pasa por el reconocimiento de varios aspectos asociados a las características del sector y las formas de contratación. Esta es una organización de carácter gremial que representa a hombres y mujeres cafeteros de Colombia.

La Federación tiene por misión “Asegurar el bienestar del cafetero colombiano a través de una efectiva organización gremial, democrática y representativa”.

Como visión se propone: “Consolidar el desarrollo productivo y social de la familia cafetera, garantizando la sostenibilidad de la caficultura y el posicionamiento del Café de Colombia como el mejor del mundo”.

Para el logro de dichos objetivos cuenta con una planta de empleados denominados “Servicio de Extensión” distribuidos en cada uno de los Departamentos y Municipios cafeteros de Colombia y quiénes son los encargados de ejecutar los programas técnicos, sociales, económicos, ambientales y gremiales con los productores de todas las regiones cafeteras de Colombia con el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los cafeteros y garantizar por medio de la asistencia técnica la calidad del café colombiano.

La federación nacional de cafeteros está integrada por 15 Departamentos cafeteros dentro de los cuales se encuentra el Comité Departamental de cafeteros del Tolima el cual es el tercer productor nacional de café, con un porcentaje de participación superior al 12%. En 38 de los 47

municipios que conforman el departamento se cultiva el café y de él derivan su sustento más de 61 mil familias y el cual será objeto de estudio del presente proyecto.

3.2 Antecedentes empíricos

En la revisión de los antecedentes sobre el tema objeto de estudio “Clima Organizacional en Comité de Cafeteros del Tolima” no se encontró investigación relacionada específicamente en algún comité o federación de cafeteros por cual se toman como referencia investigaciones que desarrollan el mismo tema, pero en otras empresas tales como: La investigación realizada por Cárdenas, Méndez, Taborda, Salazar y Ayala (2003) con el título de “El papel del talento humano como generador de cambios hacia la cultura de calidad” su objetivo fue evaluar el papel que ha tenido y tiene el gerente de gestión humana en el desarrollo de una cultura de calidad en algunas empresas del eje cafetero.

Una segunda investigación revisada con el título de “Medición de clima organizacional en Coomeva EPS integrados con IPS mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento” (Trujillo, 2009). El objetivo de este estudio fue la medición del clima organizacional, la metodología en cuanto al enfoque cuantitativo positivista.

Instrumento. Cuestionario de clima organizacional compuesto por 8 variables (Trato interpersonal, apoyo del Jefe, sentido de pertenencia, con escala de medición tipo Likert.

Muestra. 157 funcionarios, lo que representa el 81.3 % de la población.

Procedimiento. El Diseño Investigativo es de carácter Transversal, porque se recolectaron los datos en un solo momento, en una medición única y tiempo único, para describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Los resultados obtenidos: Variable 1 Trato interpersonal: Los resultados arrojados de las 72 personas encuestadas indican que el mayor porcentaje se encuentra en un 75% de acuerdo con que las personas que trabajan a su alrededor se

tratan de manera respetuosa, se solicitan las cosas que necesitan de forma educada, manejando un lenguaje amable con todo el personal.

Variable 2: Apoyo del Jefe: Los resultados arrojados de las 72 personas encuestadas indican que el mayor porcentaje se encuentra en un 82% de acuerdo con que su jefe conoce la labor que realizan, se sienten apoyados por el jefe y reciben por parte de este reconocimiento.

Variable 3: sentido de pertenencia: Los resultados arrojados de las 72 personas encuestadas indican que el mayor porcentaje se encuentra en un 91% de acuerdo con que las personas conocen los objetivos y la misión de la empresa, se sienten parte responsable del cumplimiento de los objetivos del área, se encuentran satisfechos en la empresa en comparación con otros trabajos que han tenido y reconocen a la empresa como un buen sitio de trabajo.

Variable 4: Retribución: Los resultados arrojados de las 72 personas encuestadas indican que el mayor porcentaje se encuentra en un 63% de acuerdo con el salario que es acorde a la función que desempeñan y permite cubrir las necesidades básicas, sienten que la empresa ha manejado adecuadamente programas de aumentos salariales, incentivos y bonificaciones.

Variable 5: Disponibilidad de Recursos: Los resultados arrojados de las 72 personas encuestadas indican que el mayor porcentaje se encuentra en un 79% de acuerdo con que disponen de la información necesaria para el óptimo desempeño del cargo, del espacio físico adecuado para realizar el trabajo, con que la dotación que suministra la empresa es acorde a la función que se realiza, y además se cuenta con adecuada iluminación en su área de trabajo

Variable 6: Estabilidad: Los resultados arrojados de las 72 personas encuestadas indican que el mayor porcentaje se encuentra en un 82% de acuerdo con que su permanencia en la empresa depende de su buen desempeño se sienten seguros y estables trabajando en esta empresa, consideran que la empresa despide a sus empleados con base en argumentos sólidos y se sienten tranquilos de hacer sugerencias ó comentarios para mejorar su trabajo.

Variable 7 : Comunicación : Los resultados arrojados de las 72 personas encuestadas indican que el mayor porcentaje se encuentra en un 70 % de acuerdo con que la comunicación que existe en el grupo de trabajo facilita el cumplimiento de la labor, los sistemas de comunicación existentes (cartelera, boletín, real popup, documentos) son efectivos y suficientes para estar informado, consideran que son informados de todos los cambios, novedades, programaciones de eventos, en las reuniones de área, sienten tranquilidad para expresar sus inquietudes y opiniones, conocen las normas y procedimientos en Salud Ocupacional y Bioseguridad, y tienen claro los conceptos del Sistema de Calidad en los procesos .de su área.

Variable 8: Trabajo en equipo: Los resultados arrojados de las 72 personas encuestadas indican que el mayor porcentaje se encuentra en un 77% de acuerdo con que sus compañeros de área siempre colaboran cuando necesitan solucionar un problema, han obtenido apoyo de compañeros de otras áreas, sus compañeros muestran interés en consolidar un buen equipo.

La tercera investigación revisada es la correspondiente a Gómez (2013) sobre un “Estudio del clima organizacional en el grupo empresarial Venus Colombiana. S.A” el objetivo fue realizar un estudio del clima organizacional (a nivel directivo) que permitiera diseñar un plan de mejoramiento con miras a lograr el crecimiento de la empresa a largo plazo.

Metodología empleada. Enfoque: Cualitativo descriptivo Técnica de recolección de información: Grupos focales y cuestionarios.

Muestra: 22 directivos de la Empresa Venus Colombiana S.A.

Procedimiento

La estructura planteada por la investigadora para llevar exitosamente a cabo este objetivo, se centra en la coordinación y organización de reuniones con la directora del proyecto, presentación de la propuesta a la empresa y una vez aceptada dicha propuesta, se consolidan los términos para realizar los grupos focales e iniciar con la respectiva recolección de información brindada y

extraída de los directivos, mediante una encuesta, siendo éste el punto de partida de esta investigación.

Se organizaron los grupos focales propuestos con una duración aproximada de 1 hora y 15 minutos; horarios aprobados por los mismos directivos programando encuentros entre las 11:00 AM y las 12:15 PM, con un intervalo de 15 a 20 días entre cada grupo focal, realizando los 4 grupos focales, donde la asistencia en cada grupo focal correspondió al 100% (asistencia de los de 22 encuestados).

Se planteó una encuesta de 26 preguntas, aplicada a 22 directivos de la empresa, donde se encontró que era necesario tener en cuenta las categorías relaciones interpersonales, objetivos, cooperación, toma de decisiones, liderazgo y control, para evaluar la percepción dentro de la empresa, lo cual produjo los siguientes resultados.

Resultados. Respecto a la categoría que corresponde a las relaciones interpersonales, entre los empleados directivos encuestados del grupo empresarial VENUS COLOMBIANA S.A. se puede concluir en términos generales que son buenas las relaciones entre compañeros directivos, y existe cooperación entre ellos; sin embargo, se da mucha competencia entre empleados directivos. Por ello, este será uno de los aspectos a tener en cuenta para analizar y corregir en aras de optimizar el clima organizacional.

Teniendo en cuenta el análisis de las figuras de la categoría correspondiente a la toma de decisiones, se puede concluir que pese a que sólo el 4% de los empleados directivos alerta siempre al gerente general de los problemas que se presentan en el cumplimiento de las labores, se rescata que el 32% de los mismos encuestados manifiestan que siempre la empresa toma decisiones como consecuencia de los problemas que ellos manifiestan. Lo anterior permite establecer que sí bien es cierto no es significativo el porcentaje de trabajadores que reportan los

problemas, sí lo es el porcentaje que considera que los problemas reportados son resueltos por la empresa; lo que significa que la empresa a través de los altos mandos mantienen una muy buena disposición para escuchar y tomar decisiones tomando en cuenta a los empleados directivos, así como su rol fundamental al momento de asumir su responsabilidad en su funcionamiento, generando confianza y bienestar entre los empleados directivos y un buen ambiente laboral.

Por su parte, la categoría objetivos, a fin de determinar qué tan motivados e involucrados y retribuidos se sienten los directivos trabajando en la empresa, arroja como resultado, aspectos de total importancia a corregir. Se observa con claridad que la empresa no satisface a sus directivos en cuanto a proporcionar un ambiente de trabajo positivo, no los involucra debidamente en los logros y hay deficiencia en cuanto a las capacitaciones y reuniones participativas. Es decir, que la empresa debe tomar las medidas correctivas necesarias, pues dichos factores afectan notoriamente el ambiente laboral. Atendiendo los resultados obtenidos para la categoría que corresponde a la motivación, se puede concluir en términos generales que se deben tomar medidas correctivas, pues existe inconformidad media en cuanto a la remuneración que reciben los directivos como contraprestación de sus actividades laborales. A su vez, se presenta una grave falta por parte de la alta gerencia al criticar y corregir a los empleados en público, y hay una inconformidad importante en cuanto a la comunicación a los directivos por parte de la empresa.

En la categoría cooperación se puede concluir que en su gran mayoría, los empleados perciben un ambiente de estabilidad, lo que puede hacerlos sentirse seguros y a gusto con la empresa. También se evidencia el interés de la empresa cuando hay vacantes, por promocionar a sus empleados según los requerimientos del cargo y la preparación que posean para ser asignados. En cuanto a la comunicación se observa que hay una buena relación interna de la alta gerencia con sus directivos, lo que permite la consecución de los logros propuestos. Por su parte, la rotación con alguna frecuencia genera inestabilidad y desconfianza en los directivos de la empresa, lo que

amerita la toma de medidas para disminuir el porcentaje de insatisfacción manifestada por los encuestados.

El análisis de la categoría liderazgo, por su parte muestra que la empresa cumple en términos generales con la claridad de sus objetivos, sus actividades se desarrollan conforme a éstos y es recursiva a la hora de cumplirlos. La alta gerencia involucra y tiene en cuenta a sus empleados ya que en opinión de los mismos, sus ideas son tenidas en cuenta la mayoría de las veces, y se sienten que son reconocidos por rendir en sus labores; sin embargo, existe una minoría de personas que se siente inconforme y no se siente reconocido en su esfuerzo. Por otro lado, se hace referencia también a la injusticia de los directivos al presentarse algún problema o situación que entorpece el giro normal del negocio. Esto se debe evaluar, ya que el estrés y la presión en la consecución de metas a veces causa roces o situaciones incómodas entre directivos – empleados. Por último, en la categoría de control, se observa que la empresa debe tomar los correctivos necesarios respecto a las gestiones de supervisión, control y de buena comunicación; pues hay falencias en la forma en que éstas se llevan a cabo.

Una cuarta investigación revisada tiene que ver con una propuesta de mejoramiento del clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal (Vargas & Montoya, 2010) el objetivo propuesto fue Identificar el Clima Laboral en la Administración Municipal de Santa Rosa de Cabal.

La metodología: Tipo o Enfoque: Es una investigación de tipo cuantitativo en un nivel descriptivo, no experimental, transversal. Técnica: La prueba está diseñada en forma de cuestionario, la cual plantea la formulación de una serie de situaciones que pueden o no darse en la organización, y que obligan al trabajador mediante elección forzosa a contestar, de tal forma que su opinión contribuya a la obtención de un resultado grupal que estadísticamente permita establecer los niveles del clima laboral a través de la prueba clima 18.

Instrumento: Prueba Clima 18. Cuyo editor es Gestión Humana Colombia. De la ciudad de Barranquilla. Esta es una prueba que permite establecer el nivel de satisfacción de los miembros de una organización respecto a 18 factores del clima organizacional.

Muestra

Grupo de colaboradores que laboran directamente con la administración municipal de Santa Rosa de Cabal de todos los niveles Directivos o libre nombramiento, funcionarios de carrera administrativa, obreros y contratistas que permanecen en apoyo a la gestión siendo un total de 137 personas.

Procedimiento: La investigación se realizó en cinco momentos: Primer momento: Aprobación por parte del equipo de gobierno de la administración municipal; en este se presentó la propuesta de medición de clima en el cual se incluyeron sus objetivos, justificación, beneficiarios, forma o instrumento de medición. En un segundo momento se realizó una sensibilización y preparación: se inicia aquí la etapa de intervención donde se evalúan las secretarías o áreas sociales. El tercer momento: es la etapa de ejecución, se estableció una agenda de reuniones por áreas para la aplicación del instrumento, se aplicaron un total de 133 encuestas de manera individual. El cuarto momento se dedica al análisis e interpretación de resultados, en esta etapa se procesa la información obtenida a través de la encuesta, y tiene que ver con su análisis e interpretación.

Un quinto momento se realiza la retroalimentación, una vez obtenidos y analizados los resultados, se plantea una nueva agenda de trabajo, para socializar los resultados de manera separada por secciones de esta manera se garantiza la privacidad de la información y se adelanta este trabajo con autorización del alcalde Municipal y secretario de asuntos administrativos.

Resultados. En general el clima laboral que se percibe en la alcaldía de Santa Rosa de Cabal, corresponde a un ambiente laboral moderadamente bueno, con una calificación ni alta ni baja. Se evidencia la existencia de micro climas por cada secretaría o área evaluada, los servidores

públicos sienten que existe una excelente relación con el equipo de trabajo, no obstante se deben reforzar mediante capacitación y otras técnicas, factores como relaciones entre jefes de sección, el liderazgo, comunicación, aprecio por las ideas e iniciativas del empleado, riesgo y bienestar, satisfacción por los recursos y remuneración en quienes se encuentran con una calificación media.

Los demás factores evaluados presentan una alta satisfacción por lo tanto el esfuerzo a realizarse debe centrarse en el mantenimiento del mismo, se puede concluir que la mayor fortaleza de la administración Municipal de Santa Rosa de Cabal es contar con un buen equipo de trabajo, quienes al interior manejan excelentes relaciones, pero igualmente su mayor debilidad está dada por el factor aprecio y valoración de las ideas e iniciativas del empleado, la cual obtuvo la más baja calificación.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Identificar las características actuales del Clima organizacional en las seccionales de Líbano, Fresno, Villarrica y Chaparral del Comité de Cafeteros del Tolima en el área del servicio de Extensión y diseñar la estrategia de intervención pertinente a los resultados diagnósticos obtenidos.

4.2 Objetivos Específicos

4.2.1. Describir las características del clima organizacional de las cuatro seccionales del área de extensión del comité de cafeteros del Tolima

4.2.2. Analizar las características comunes del clima laboral en cada una de las seccionales evaluadas, en las siguientes dimensiones: orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional, medio ambiente físico, reconocimiento, trabajo bajo presión, salario y recompensa.

4.2.3. Diseñar estrategias de intervención que optimicen las características positivas y mejore las negativas, implicadas en el Clima organizacional de cada uno de las áreas de extensión de las cuatro seccionales del comité de cafeteros del Tolima.

5. Marco Teórico

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento de su ambiente de trabajo, por ello se considera un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización (Segredo, 2013). Más específicamente con los niveles de satisfacción de los empleados, lo cual influye en su rendimiento, En este sentido para la presente investigación es necesario realizar una aproximación conceptual al tema.

El constructo de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología organizacional, por Gellerman, en 1960, citado por Brunet (1992). No obstante, sus orígenes teóricos no están tan claros en las investigaciones y frecuentemente se le confunde con otros conceptos como cultura, satisfacción laboral y calidad de vida. Parece que este concepto está constituido por una fusión de dos grandes escuelas de pensamiento, por una parte la escuela de la Gestalt y por otra, la escuela Funcionalista. Estas dos escuelas concuerdan al enfatizar que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio dinámico con éste. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que los rodea (Brunet, 1992). Igualmente, en cuanto a las teorías de la motivación Herzberg (2006) cuando habla de los factores higiénicos identifica estos factores como generadores de satisfacción y la diferencia de los factores realizacionales, generadores de motivación.

Con el objeto de señalar los diversos aportes que diferentes autores han hecho al concepto Álvarez (1992) realizó un análisis cronológico y entre los autores revisados se encuentran: Francis Cornell (1955) quien define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles. Según este autor, son las percepciones de los miembros del grupo las que definen el clima, y solo a partir de esas percepciones se podrá conocer y determinar las características de ese clima organizacional.

Argyris (1957) hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia de un conflicto cuando este se presenta, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo.

Sells (1960) afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.

Pritchard & Karasick (1972) y Helleriegel & Slocum, (1974) definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que lo perciben, pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo.

Chiavenato (1990) describe al clima organizacional como el medio interno y la atmosfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes. El clima organizacional puede presentar diferentes características dependiendo de cómo se sientan los miembros de una organización. Genera ciertas dinámicas en los miembros como es la motivación, la satisfacción en el cargo, ausentismo y productividad.

Forehand & Gilmer (2013) plantean tres corrientes o enfoques: El estructuralista, El subjetivo y El enfoque de síntesis:

El Enfoque estructuralista, Define el clima organizacional como " el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

El Enfoque subjetivo, está representado por Halpin y Crofts (1970) que definieron el clima como "la opinión que el trabajador se forma de la organización". Además los mismos autores identifican cinco propiedades del clima organizacional: 1-Solidaridad: que significa que los empleados perciben el cumplimiento de necesidades personales y al mismo tiempo disfrutan de dicha sensación.2-Consideración:Los empleados perciben una atmosfera de apoyo por parte de los directivos.3- Producción: Percepción de que los superiores saben dirigir en alto grado.4- intimidad:disfrutar las relaciones amistosas que se dan en toda la organización, 5- Confianza: Cuando la administración manifiesta una conducta orientada hacia un deseo de motivar la fuerza de trabajo para mantener en marcha la organización.

En el 2006 el Enfoque de síntesis, es el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin & Stringer, (1968) (citados por Forehand & Gilmer, 2013) para ellos el clima es "el efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada" (Segredo, 2013, p.23)

Se ve entonces como a lo largo de la historia el clima organizacional ha sido objeto de interés de diferentes autores quienes han contribuido en buena parte a que en la actualidad el tema siga estando puesto sobre la mesa y siga siendo investigado por diversos autores quienes además muestran preocupación porque estos planteamientos pasen de la teoría a la práctica dentro de las empresas y contribuyan cada vez más al mejoramiento en las condiciones de vida laboral de las personas; por ende se hace necesario mencionar uno de los autores que en la actualidad se ha interesado bastante en el tema como es Fernando Toro quien se ha dado a la tarea de investigar el tema en varias empresas de Colombia y América Latina este autor frente a la relación entre clima

organizacional y la productividad laboral plantea :“el clima organizacional tiene un impacto importante sobre la productividad de la empresa. Pero esto ocurre por razones distintas a las de la motivación y la satisfacción. Los estudios experimentales y de campo han demostrado que existe una covariación positiva entre el clima organizacional y la productividad de la empresa. Es decir, cuando el clima organizacional es bueno suele registrarse una buena productividad. Cuando el clima organizacional es pobre tampoco suele ser buena la productividad. Podría pensarse equivocadamente que el clima organizacional es una casusa de la productividad pero no es esa una relación correcta. Lo que ha evidenciado la investigación es que el clima organizacional como esa percepción colectiva de la realidad actúa como un catalizador. Esto significa que cuando existe un clima organizacional positivo, los determinantes reales de la productividad como la motivación, las políticas, la tecnología o la gestión gerencial entre otros logran afectar a las personas de una manera más efectiva que se materializa en mejores niveles de eficiencia, efectividad y productividad; implica que todos los esfuerzos que se realicen en la empresa para el mejoramiento de la productividad no se lograrán como se espera en razón del efecto directo si existen condiciones desfavorables del clima organizacional. (Toro 1992)

Del mismo modo y para los intereses del presente trabajo de intervención es conveniente tener en cuenta el concepto que sobre el clima organizacional tiene el DAFP (Departamento Administrativo de Función Pública) de donde se tomó el instrumento para realizar el respectivo diagnóstico de clima organizacional en el Comité de Cafeteros del Tolima.

Para el DAFP (2004) el Clima Laboral ha sido definido como el conjunto de percepciones y sentimientos compartidos que los funcionarios desarrollan en relación con las características de su entidad, tales como políticas, prácticas y procedimientos formales e informales y las condiciones de la misma, como por ejemplo el estilo de dirección, horarios, autonomía,

calidad de la capacitación, relaciones laborales, estrategias organizacionales, estilos de comunicación, procedimientos administrativos, condiciones físicas del lugar de trabajo, ambiente laboral en general; elementos que la distinguen de otras entidades y que influyen en su comportamiento.

Por ende la necesidad de que cada vez más el área de recursos humanos se humanice es decir que en su quehacer esté realmente en primera instancia el ser y no el hacer ya que para llegar al hacer es necesario nutrir primero el ser, más aún cuando de empresas prestadoras de servicios se trata, pues allí las metas y por ende la satisfacción del cliente externo depende más que nunca de la satisfacción del cliente interno o de los colaboradores en general en especial de aquellos que tienen trato directo con el cliente, como es el caso del Comité de cafeteros del Tolima y más específicamente del personal perteneciente al servicio de Extensión, de cuya labor depende que todos los programas de dicha empresa lleguen y sean acogidos con éxito por el cliente externo que son los cafeteros.

Se infiere de las anteriores conceptualizaciones analizadas que clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización, dimensión que ejerce una influencia directa en la conducta y comportamiento de sus miembros, y que es el reflejo de la cultura de la organización, específicamente el clima organizacional determina como el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad, y satisfacción en la actividad que desempeña, aspectos que deben ser evaluados a fin de determinar con exactitud el nivel de esta dimensión tan importante en cualquier organización que pretenda a partir del conocimiento de estos factores, diseñar estrategias de refuerzo de los factores positivos y de mejora de aquellos que presenten bajos niveles de satisfacción.

6. Metodología

6.1. Diseño de investigación

El diseño a utilizar es de carácter descriptivo-cualitativo mediante el cual se pretenden identificar las características del Clima Organizacional presentes en el área de extensión de las 4 Seccionales del Comité de Cafeteros del Tolima. La definición de estudio descriptivo según Hernández, Fernández y Baptista (1998) es la siguiente: “El diseño descriptivo de investigación tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o generalmente más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas, estos estudios nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas o indicadores en un determinado momento. (p. 187-188)

6.2. Población

La población objeto de estudio estuvo compuesta por 150 profesionales y 15 técnicos vinculados al comité de cafeteros del Tolima al servicio de los caficultores tolimenses quienes les brindan asesoría técnica, innovación y acompañamiento social en cada una de las veredas donde se cultiva café del departamento del Tolima, el número distribuido de la muestra seleccionada en cada seccional fue el siguiente en la seccional Fresno: 18 funcionarios; en la seccional Villarrica: 15 funcionarios; en la seccional Líbano: 15 funcionarios; y en la seccional Chaparral: 17 funcionarios.

Criterios de Inclusión. Como criterios de inclusión se tomaron 1- que fueran funcionarios de cualquiera de las 4 seccionales del comité de CAFETEROS DEL TOLIMA, Fresno, Villarrica, Chaparral y Líbano. Lo cual garantizó una buena experiencia en las labores asignadas y un mayor nivel de conocimiento de la seccional a la cual pertenece. 2- Antigüedad: mínimo de 1 año de antigüedad lo cual fue importante para evaluar su conocimiento y experiencia en la seccional por cuanto se supone un conocimiento exhaustivo del clima organizacional de la dependencia.

6.4. Muestra

De la población mencionada se tomó una muestra de forma intencional o asignada de 65 profesionales pertenecientes al Servicio de extensión ubicados en 4 de las 6 seccionales que conforman el comité de Cafeteros del Tolima.

6.5 Instrumentos

Para la caracterización del Clima laboral del Comité de Cafeteros del Tolima se utilizó el instrumento propuesto por el DAFP (2004) el cual está diseñado para que las empresas puedan hacer una reflexión permanente que les permita observar su realidad y orientar acciones dirigidas hacia el logro de la competitividad organizacional y el bienestar integral del trabajador

Este instrumento contempla las siguientes variables:

Variables analíticas del Problema de investigación

Trato interpersonal: Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.

Apoyo del Jefe: Percepción del grado en que el jefe respalda, estimula y da participación a sus colaboradores.

Sentido de pertenencia: Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.

Retribución: Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.

Disponibilidad de recursos: Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.

Estabilidad: Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.

Claridad Organizacional: Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.

Coherencia Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, objetivos, normas y reglamentos establecidos.

Trabajo en Equipo Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.

Valores colectivos: Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua),

Responsabilidad (esfuerzo adicional, cumplimiento) y Respeto (consideración, buen trato)

Disposición al esfuerzo: Interés de la persona por dedicar tiempo y esfuerzo al trabajo. Medida en que el trabajo constituye un interés central de la vida de la persona.

Apoyo organizacional percibido: Creencia o estimativo subjetivo acerca del grado de atención personal, interés y apoyo que el empleado obtiene de la empresa y de sus jefes

Estas dimensiones se midieron mediante una escala tipo Likert que comprende un conjunto de afirmaciones que se formulan a las personas que responden a un cuestionario dado para que expresen su grado de acuerdo o desacuerdo (aprobación o desaprobación) frente a dichas afirmaciones. De acuerdo a las siguientes

- Total Desacuerdo
- Desacuerdo
- Acuerdo
- Total Acuerdo

6.6 Procedimiento

El procedimiento para la aplicación y análisis del presente proyecto de investigación comprende las siguientes fases:

Fase I. Recolección de la Información

Fase II. Aplicación del Instrumento

Fase III. Sistematización de la información recolectada.

Fase IV. Análisis e interpretación de los resultados a la luz de la teoría propuesta.

Fase V.: Diseño del plan de mejoramiento propuesto de acuerdo a los resultados obtenidos.

Fase VI. Socialización de la información ante la comunidad académica y las partes interesadas.

Colaboradores de la investigación

El presente proyecto de investigación y luego el de intervención cuenta con la colaboración de los coordinadores seccionales y los colaboradores del servicio de extensión de cada seccional del Comité de cafeteros del Tolima.

7. RESULTADOS

7.1 PUNTUACIONES OBTENIDAS CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SECCIONAL LIBANO

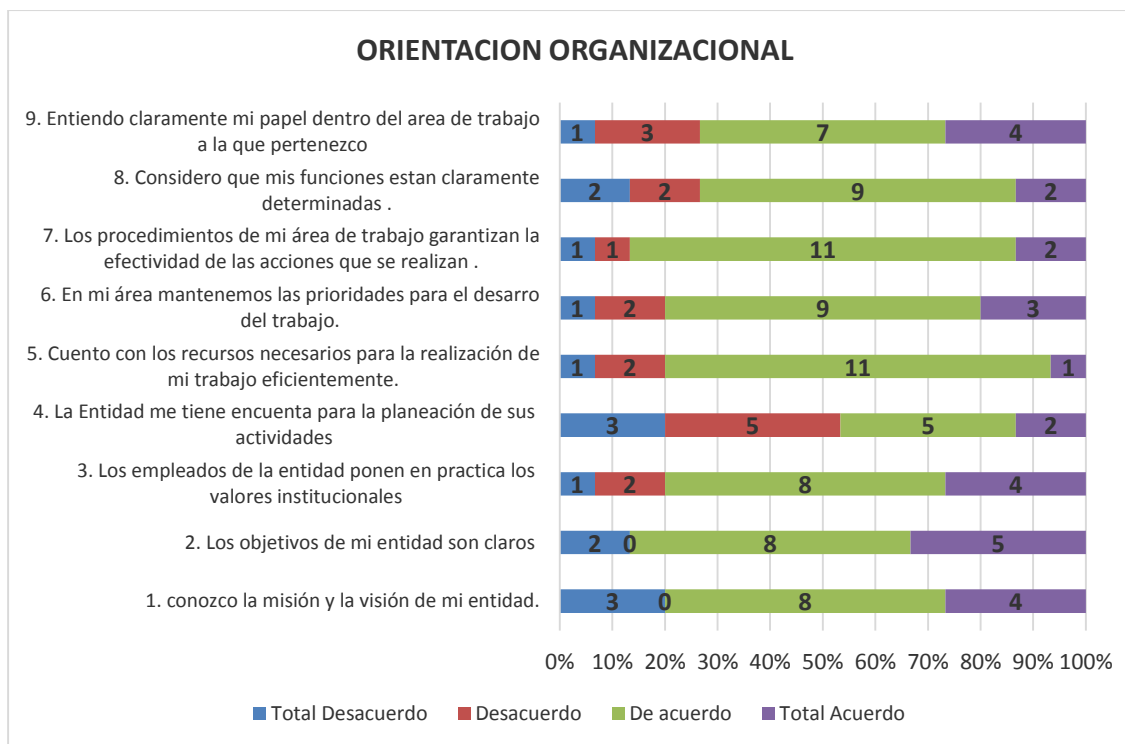


Figura 1. Puntuaciones obtenidas dimensión orientación organizacional funcionarios seccional Líbano

De acuerdo a la figura No.1 podemos describir que en cuanto a la misión y visión de la entidad 26,6% de funcionarios de los 15 evaluados están totalmente de acuerdo con su pleno conocimiento de la entidad, y en su mayoría 53.3% de funcionarios evaluados están de acuerdo y solo el 20% están en total desacuerdo. En cuanto a la percepción de la claridad de objetivos el 33.33 % de los funcionarios están totalmente de acuerdo con este aspecto, el 53.33% consideran estar de acuerdo y solo el 13.33% están en total desacuerdo, los valores institucionales se ponen en práctica por parte de un 26% de funcionarios totalmente de acuerdo y 53.33% están de acuerdo, 13.33% en desacuerdo y un 6,66% funcionarios en total desacuerdo. Si la entidad tiene en cuenta a sus funcionarios para la planeación de actividades se percibe solo por parte del 13,33% funcionarios que están totalmente de acuerdo con que se

tienen en cuenta para esta función, 33.33% están de acuerdo e igualmente 33.33 % están en desacuerdo y el 20% están totalmente en desacuerdo. Si se cuenta con los recursos necesarios para la ejecución del trabajo solo 6.66% de funcionarios está totalmente de acuerdo con este aspecto, una mayoría de 73.33% de funcionarios están de acuerdo con la aseveración, 13.33% están en desacuerdo y un 6.66% funcionarios esta en total desacuerdo. Se mantienen las prioridades para el desarrollo del trabajo para 20% de funcionarios que están totalmente de acuerdo, 60% están de acuerdo, 13.33% en desacuerdo y el 6.66% en total desacuerdo. Para la pregunta referente a si los procedimientos del área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan, 13.33% de funcionarios están totalmente de acuerdo y 73.33% funcionarios están de acuerdo, 6.66% Funcionarios en desacuerdo y 6.66% en total desacuerdo.

Si las funciones están claramente determinadas 13,33% de funcionarios están totalmente de acuerdo, 60% funcionarios de acuerdo y 13.33% en desacuerdo y 13,33 % en total desacuerdo. Finalmente, si los funcionarios entienden claramente su papel a desempeñar en el área de trabajo, 26.6% funcionarios están totalmente de acuerdo, 46.66% están de acuerdo;20% en desacuerdo y 6.66% totalmente en desacuerdo.

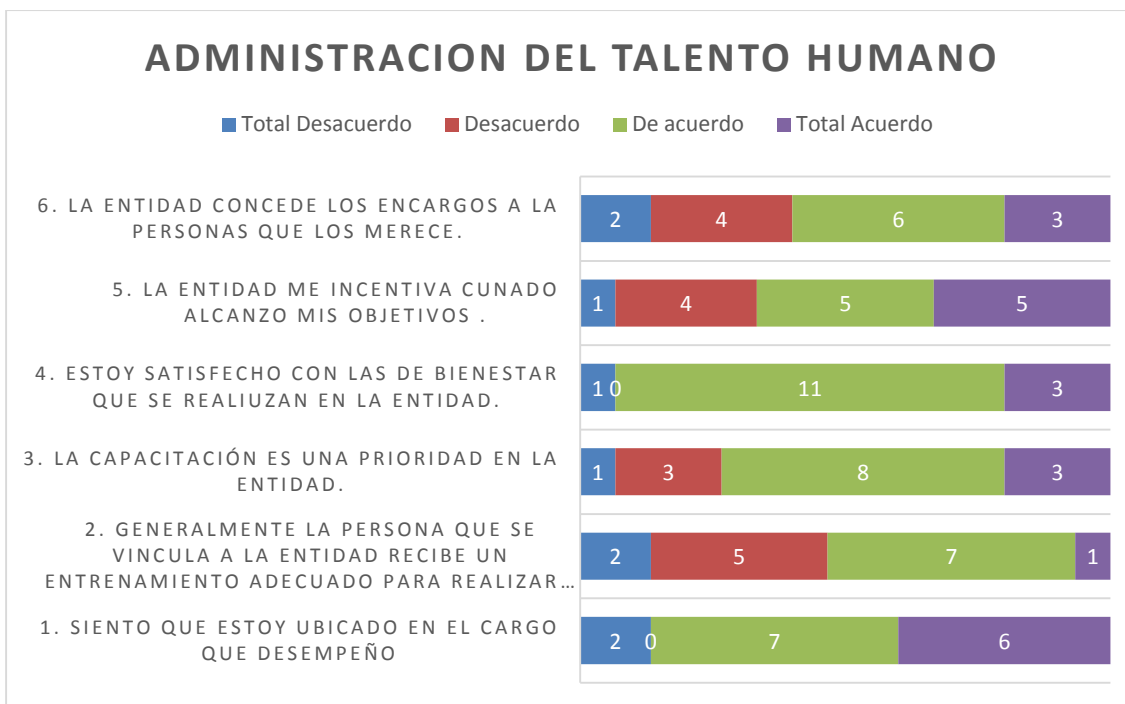


Figura 2. Puntuaciones obtenidas dimensión Administración del talento humano funcionarios seccional Líbano.

La administración del talento humano evaluada en la seccional Líbano dio como resultado lo siguiente: Si se percibe que el funcionario está ubicado en el cargo a desempeñar un 40% de funcionarios de la seccional Líbano están totalmente acuerdo con esta aseveración, un 53.33% están de acuerdo y solo el 13.33% están en total desacuerdo; Con respecto a si el funcionario que ingresa recibe un proceso de entrenamiento o inducción respectivamente, 6.66% de funcionarios están en total acuerdo, 46.66% están de acuerdo 33.33% en desacuerdo y 13.33% en total desacuerdo. Si la capacitación es una prioridad en la entidad 20% de funcionarios responden que están totalmente de acuerdo, 53.33% están de acuerdo, 20% en desacuerdo y 6.66% en total desacuerdo. Si los funcionarios están satisfechos con las actividades que se realizan por parte de bienestar; 20% de funcionarios están totalmente de acuerdo, 73.33% están de acuerdo y 6.66% 10 están en total desacuerdo, se entiende que

están totalmente divididas las percepciones sobre este aspecto. Si la entidad incentiva a sus funcionarios cuando se logran los objetivos un 33% de funcionarios están totalmente de acuerdo, 33.33% están de acuerdo, 26.66% en desacuerdo y 6.66% totalmente en desacuerdo. Si se conceden los encargos a las personas que los merece 20% de funcionarios están totalmente de acuerdo, 40% están de acuerdo, 26.6% en desacuerdo y 13.33% en total desacuerdo.

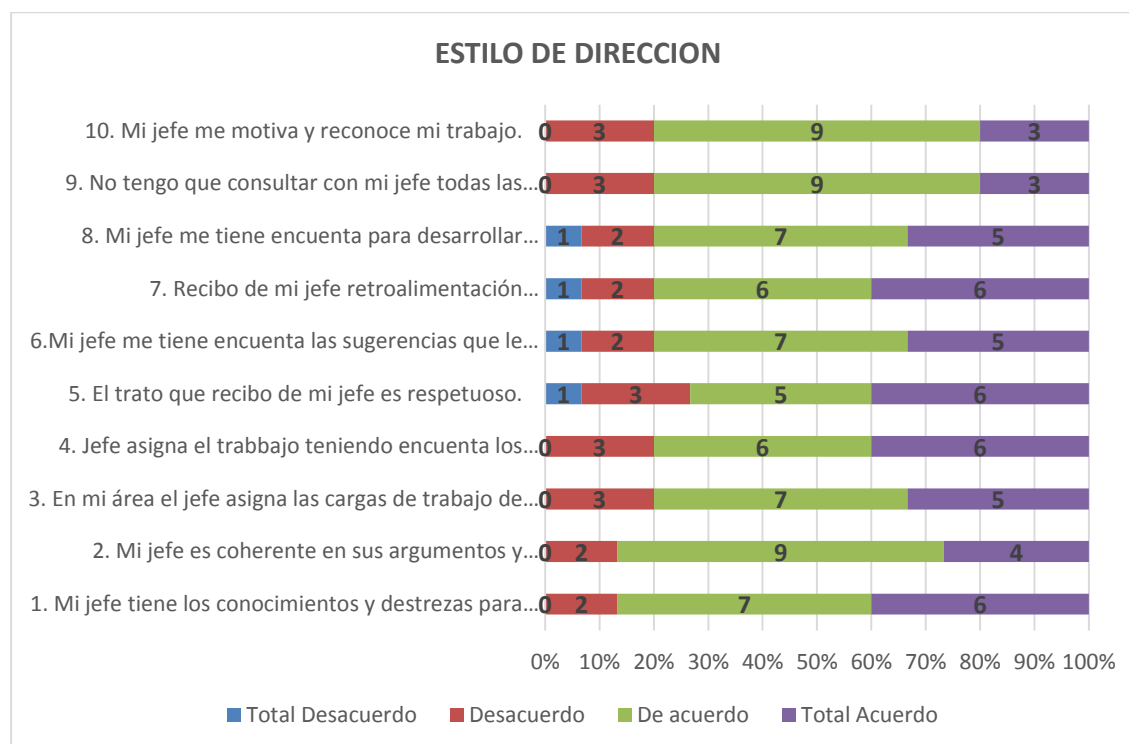


Figura 3. Puntuaciones obtenidas dimensión estilo de dirección funcionarios seccional Líbano.

La figura 3 muestra los resultados sobre la dimensión estilo de dirección, que considera lo siguiente: En cuanto si el jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área, él 40% funcionarios están totalmente de acuerdo, 46.66% están de acuerdo y 13.33% están en desacuerdo. Si el jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos ;26.6% de funcionarios

están totalmente de acuerdo, el 60% están de acuerdo y 13.33% en desacuerdo. Si se asignan las cargas de trabajo de forma equitativa 33.33% de funcionarios están de acuerdo. 46.66% están de acuerdo y el 20% están en desacuerdo. Si el jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores, se encontró que 40% de los funcionarios de esta seccional están en total acuerdo , 40% de acuerdo y 20% en desacuerdo, con respecto al trato que se recibe por parte del jefe 40% de funcionarios respondieron que están totalmente de acuerdo con el trato respetuoso de parte del jefe, 33.33% están de acuerdo , 20% están en desacuerdo y 6.66% está totalmente en desacuerdo. Un 33.33% de Funcionarios están totalmente de acuerdo de que el jefe tiene en cuenta las sugerencias que se le formulan, 46.66% están de acuerdo y 13.33% están en desacuerdo y 6.66% totalmente en desacuerdo; se encontró que en gran mayoría los funcionarios están de acuerdo en que se recibe retroalimentación a tiempo por parte del jefe, 40% están totalmente de acuerdo y otro 40% están de acuerdo, 13.33% en desacuerdo y 6.66% en total desacuerdo. Si el jefe tiene en cuenta a sus funcionarios para desarrollar trabajos importantes, 33.33% están totalmente de acuerdo, 46.66% % están de acuerdo, 13.33% están en desacuerdo y 6.66% en total desacuerdo. No tener necesidad de consultar con el jefe, todas las acciones a seguir para la realización del trabajo, 20% de funcionarios están totalmente de acuerdo, 60% están de acuerdo y 20% de funcionarios en desacuerdo; con respecto a si el jefe los motiva y reconoce el trabajo de sus subalternos, se encontró que 20% funcionarios están totalmente de acuerdo, 60% están de acuerdo y 20% están en desacuerdo.

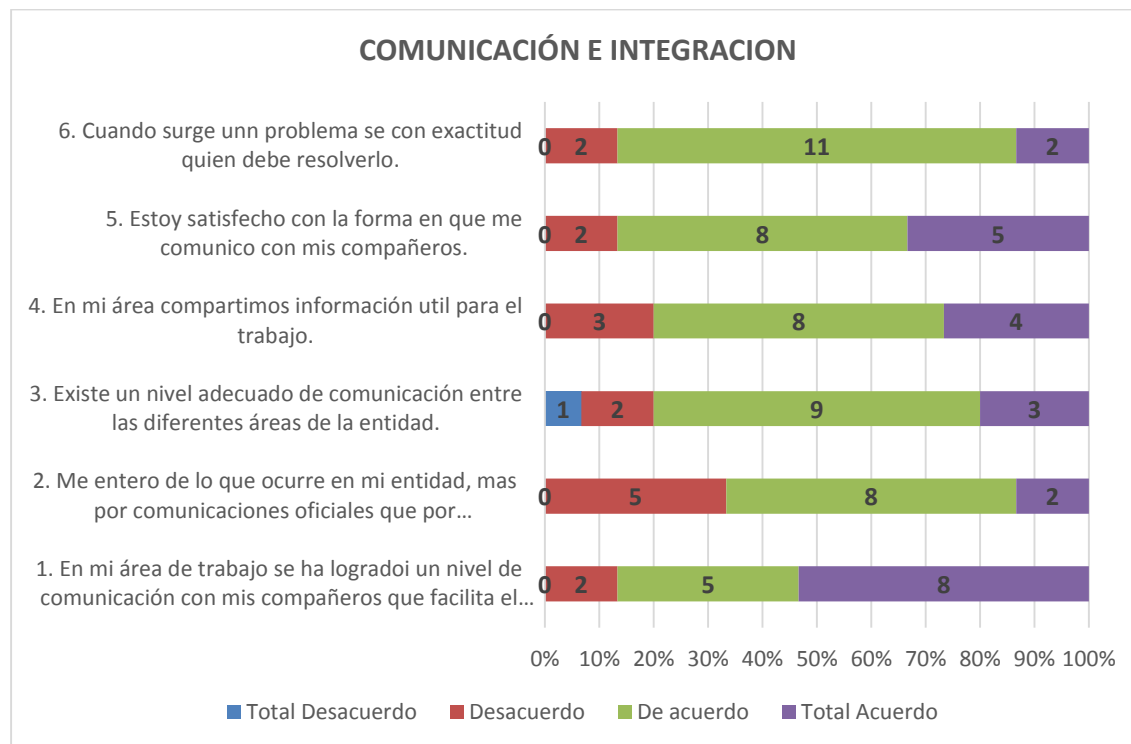


Figura 4. Puntuaciones obtenidas dimensión comunicación e integración dimensión funcionarios seccional Líbano.

En esta dimensión en primer lugar la comunicación como factor preponderante para la facilitación y el logro de resultados, se encontró que 53,33% de funcionarios están totalmente de acuerdo con esta concepción, 33,33% funcionarios están de acuerdo y el 13,33% de funcionarios en desacuerdo. En cuanto a que los funcionarios se enteran de lo que ocurre en la entidad a través de canales informales y no mediante comunicaciones oficiales, el 13,33% de funcionarios están totalmente de acuerdo con lo anterior, 53,33% de funcionarios están de acuerdo y un 33,33% en desacuerdo. Si existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad, 20% de funcionarios están totalmente de acuerdo con esta percepción, 60% funcionarios están de

acuerdo. 13.33% están en desacuerdo y 6.66% está en total desacuerdo. Si se comparte en el área o dependencia información útil para el trabajo, 26.6% de funcionarios están completamente de acuerdo, 53.33% están de acuerdo y 20% en desacuerdo. Con relación a si los funcionarios están satisfechos acerca de la comunicación con los demás compañeros 33.33% funcionarios están completamente de acuerdo, 53.33% están de acuerdo y solo 13.33% funcionarios están en desacuerdo. Si existe con exactitud conocimiento por parte del personal acerca de quién es el responsable de resolver el problema presentado en la entidad, 13.33% funcionarios dicen estar completamente de acuerdo con que se conoce el encargado de resolverlo, 73.33% dicen estar de acuerdo y solo 13.33% funcionarios están en desacuerdo.

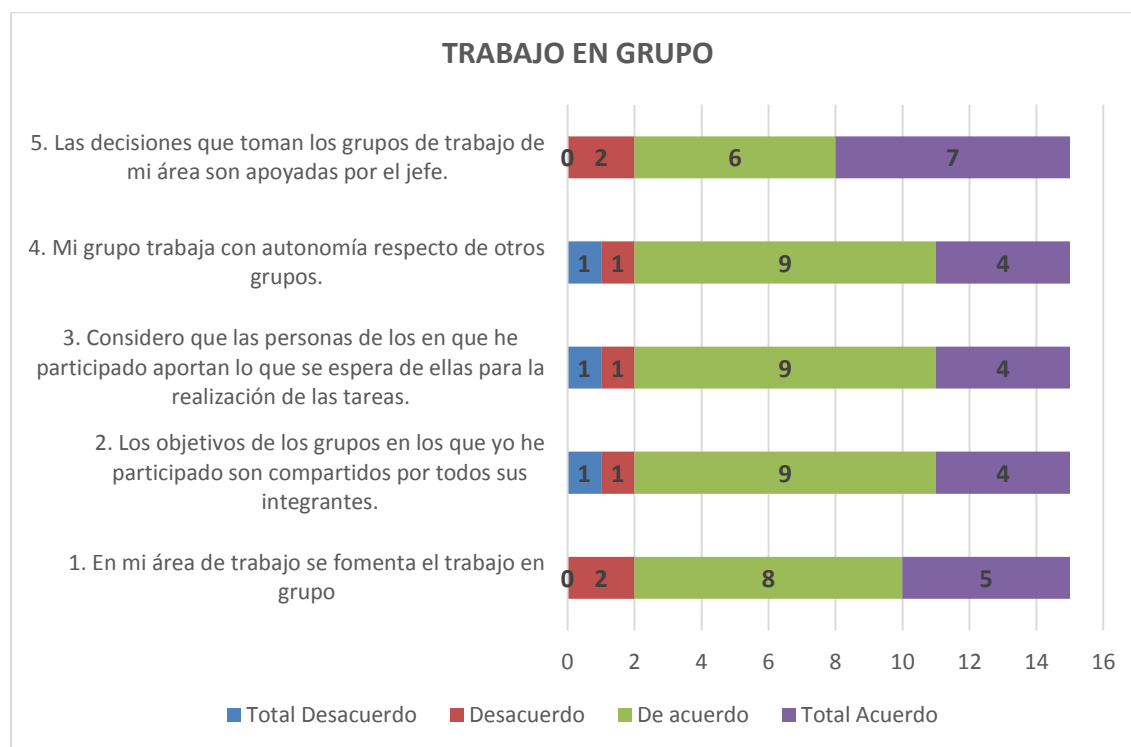


Figura 5. Puntuaciones obtenidas dimensión Trabajo en grupo funcionarios seccional Líbano.

El trabajo en grupo se fomenta en el área de trabajo para el 33.33% funcionarios que están totalmente de acuerdo, 53.33% funcionarios están de acuerdo con lo anterior y solo 13.33% funcionarios están en desacuerdo. Si se comparten los objetivos de los grupos en los cuales se participa; 26.6% funcionarios dicen estar totalmente de acuerdo, 60% están de acuerdo y solo 6.66% funcionarios dice estar en desacuerdo y 6.66% igualmente dicen estar en total desacuerdo. Si se considera que las personas que participan en los grupos de trabajo aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas, 26.6% funcionarios perciben estar totalmente de acuerdo con la afirmación, 60% dicen estar de acuerdo, 6.66% funcionario está en desacuerdo y 6.66% funcionarios igualmente están en total desacuerdo. Si el grupo trabaja con autonomía respecto de los demás grupos los funcionarios perciben sobre este punto lo siguiente: 26,6% funcionarios están totalmente de acuerdo, 60% están de acuerdo, 6.66% funcionario está en desacuerdo y 6.66% funcionarios están en total desacuerdo. Con respecto a si las decisiones tomadas por el grupo son apoyadas por el jefe 46.66%: funcionarios están totalmente de acuerdo, 40% están de acuerdo y 13.33% están en desacuerdo.

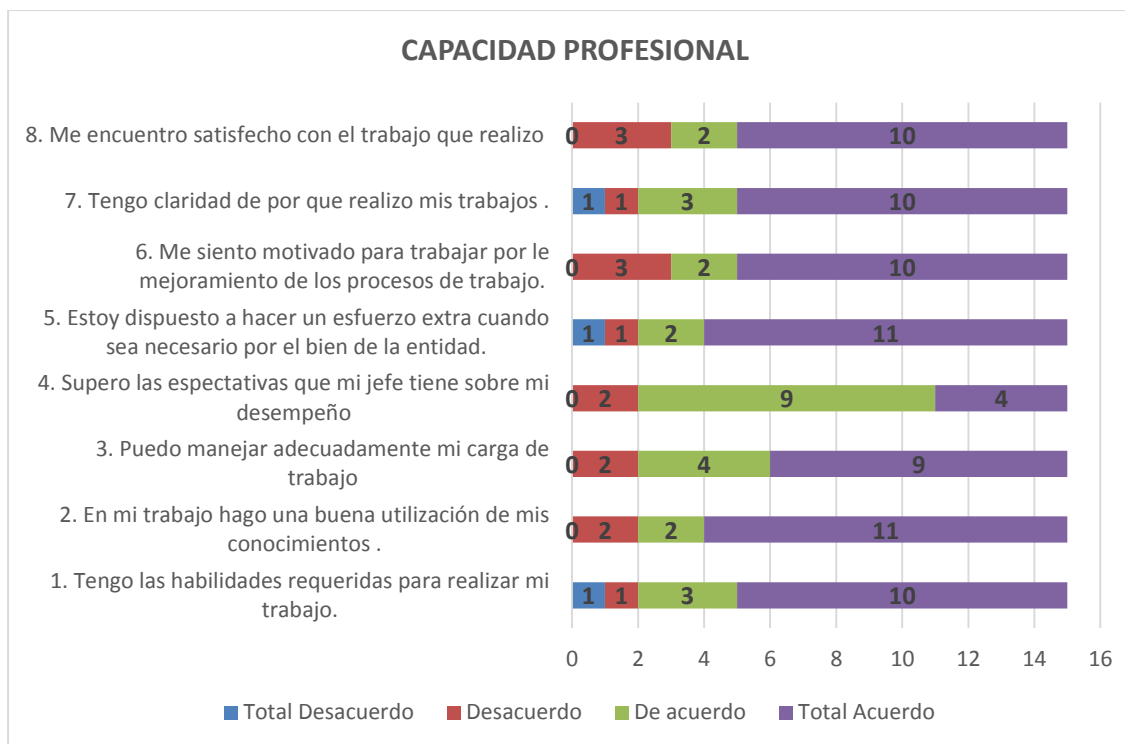


Figura 6. Puntuaciones obtenidas dimensión capacidad profesional funcionarios seccional Líbano.

La capacidad profesional en la seccional Líbano arroja el siguiente resultado: Con respecto a si se considera que se poseen las capacidades requeridas para realizar el trabajo una mayoría de 66.66% de funcionarios están totalmente de acuerdo con qué si se poseen estas características, 20% de funcionarios están de acuerdo, 6.66% en desacuerdo y 6.66% en total desacuerdo.

Si se hace una buena utilización de los conocimientos para el desempeño de la labor, 73.33% de funcionarios están totalmente de acuerdo, 13.33% están de acuerdo, ninguno está en desacuerdo ni totalmente en desacuerdo. En la pregunta No. 3 que se refiere a si el funcionario puede manejar adecuadamente la carga de trabajo, el 60% de estudiantes están totalmente de acuerdo, 26.66% de acuerdo y 13.33% en desacuerdo. Si se superan las

expectativas que tiene el jefe sobre el desempeño, 26.66% funcionarios están totalmente de acuerdo, el 60% funcionarios están de acuerdo, y 13.3% están en desacuerdo. En cuanto a si los funcionarios hacen un esfuerzo extra en pro de la entidad: el 73.33% de funcionarios están dispuestos totalmente de acuerdo, 13.33% están de acuerdo y 6.66% están en desacuerdo y 6.66% en total desacuerdo. Si los funcionarios se sienten motivados para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo, 66.66 % de funcionarios están totalmente de acuerdo, 13.33% están de acuerdo y 20% en desacuerdo. Si hay claridad acerca de la realización del trabajo, 66.66% funcionarios están totalmente de acuerdo, 20% están de acuerdo, 6.66% está en desacuerdo y 6.66% está en total desacuerdo. La última pregunta de esta dimensión es de suma importancia la satisfacción en el trabajo de los funcionarios: 66,66% funcionarios completamente satisfechos están totalmente de acuerdo con este aspecto organizacional, 13.33% están de acuerdo y el 20% están en desacuerdo.

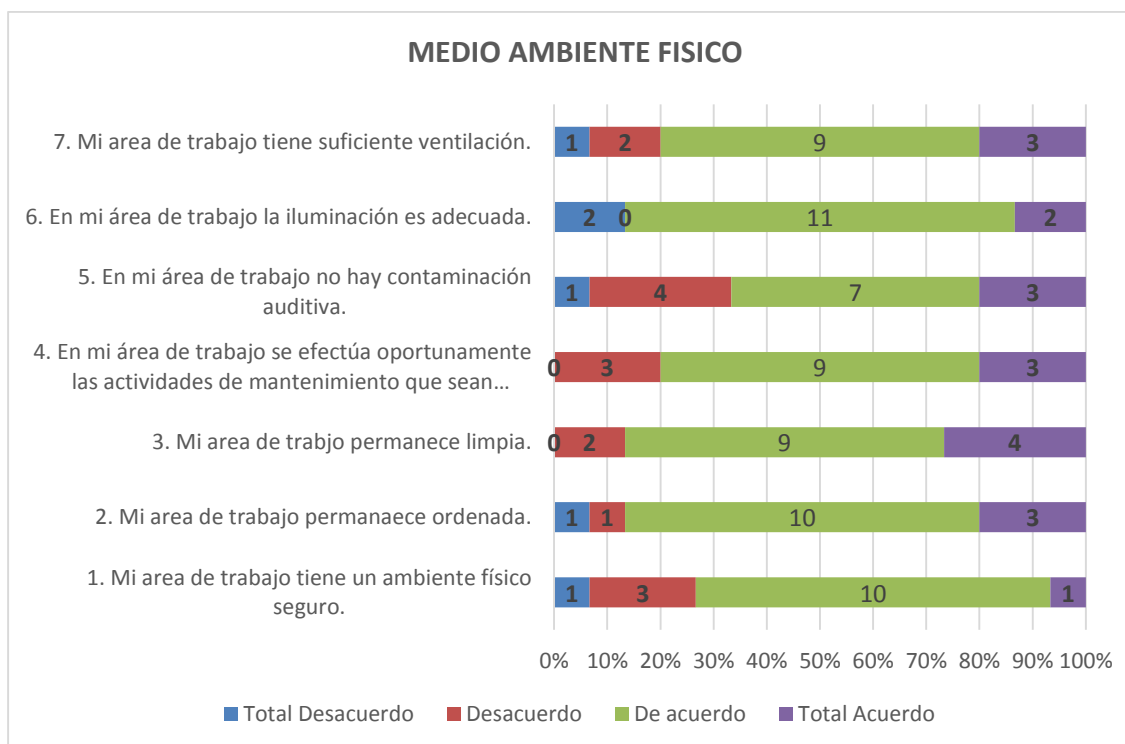


Figura 7. Puntuaciones obtenidas dimensión medio ambiente físico funcionarios

Seccional Líbano.

Acerca del medio ambiente físico: 1 funcionario solamente considera y está en total acuerdo de que el ambiente físico es seguro, 66.66% de funcionarios están de acuerdo, 20% están en desacuerdo y 6.66% está en total desacuerdo. Si el área respectiva de trabajo permanece ordenada, 20% funcionarios están en total acuerdo de que si esta ordenada, 66.66% están de acuerdo, 6.66% está en desacuerdo y 6.66% está en total desacuerdo. Igualmente, si permanece limpia el área de trabajo: 26.66% funcionarios dicen estar totalmente de acuerdo, 60% están de acuerdo y 13.33% están en desacuerdo; en cuanto a si se realizan de forma oportuna las actividades de mantenimiento que sean necesarias, 20% de funcionarios dicen estar completamente de acuerdo, 60% funcionarios están de acuerdo y 20% de funcionarios en desacuerdo. Si se percibe contaminación auditiva: 20% funcionarios están totalmente de acuerdo en que hay contaminación auditiva, 46.66% están de acuerdo, 26.66% en desacuerdo y 6.66% en total desacuerdo. Otro factor ambiental evaluado es la ventilación en el lugar de trabajo, 20% de funcionarios están totalmente de acuerdo en que existe suficiente ventilación, 60% están de acuerdo, 20% están en desacuerdo y 6.66% está en total desacuerdo.

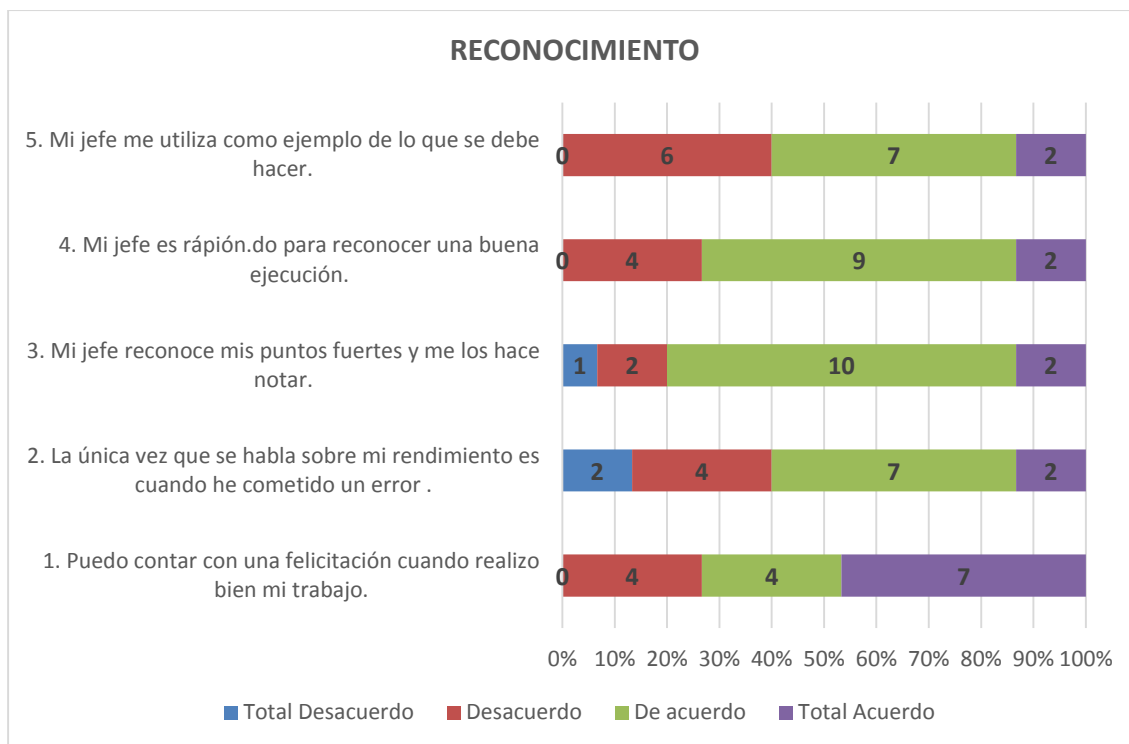


Figura 8. Puntuaciones obtenidas dimensión Reconocimiento funcionarios seccional Líbano.

El reconocimiento fue evaluado en la seccional Líbano y dio los siguientes resultados: 46.66% de funcionarios dicen poder contar con una felicitación cuando realizan una labor adecuada están totalmente de acuerdo, 26.26 dicen estar de acuerdo y 26.66% dicen estar en desacuerdo. En cuanto a si se habla sobre el rendimiento del empleado cuando éste comete un error, 13.33% funcionarios están totalmente de acuerdo, 46.66% están de acuerdo, 26.66% en desacuerdo y 13.33% totalmente en desacuerdo. Si el jefe reconoce los puntos fuertes del funcionario y se los hace notar, 13.33% funcionarios están totalmente de acuerdo con este punto, 66.66% están de acuerdo, 13.33% están en desacuerdo, y 6.66% en total desacuerdo. La evaluación acerca de si el jefe es rápido en reconocer una buena ejecución de sus subalternos, dio como resultado que 13.33% funcionarios están totalmente de acuerdo, 60%

están de acuerdo y 26.66% están en desacuerdo. Si el jefe utiliza algún funcionario como ejemplo de lo que se debe hacer 13.33% funcionarios aseveran estar totalmente de acuerdo con este aspecto, el 46.66% funcionarios están de acuerdo y un 40% están en desacuerdo.

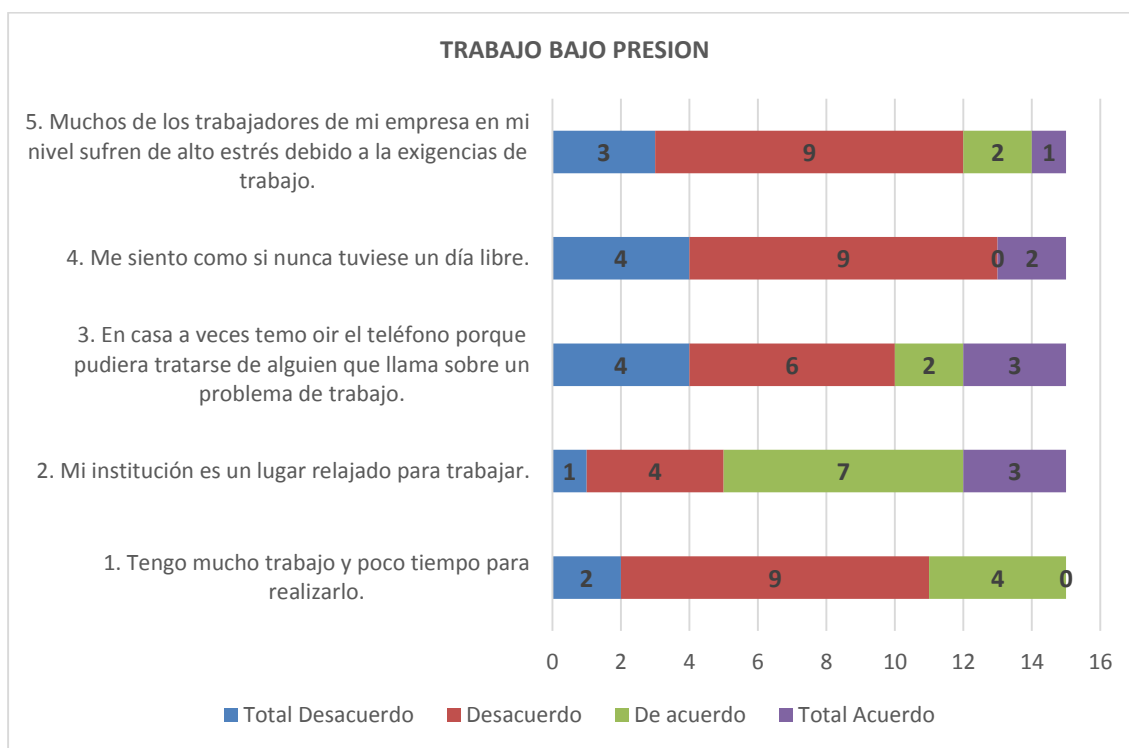


Figura 9. Puntuaciones obtenidas dimensión trabajo bajo presión funcionarios seccional Líbano.

La evaluación del trabajo bajo presión en la seccional Líbano, en cuanto a si excede el trabajo con relación al tiempo dedicado para realizarlo, 26.6% de funcionarios están totalmente de acuerdo con esta aseveración, 60% están en desacuerdo y 13.33% en total desacuerdo. Si la institución es un lugar relajado para trabajar: 13.33% funcionarios están totalmente de acuerdo, 46.66% de acuerdo, 26.66% en desacuerdo y 6.66% en total desacuerdo. Si en casa se teme oír el teléfono porque se cree que pudiera ser alguien con un

problema de trabajo, 20% de funcionarios están totalmente de acuerdo, 13.33 de funcionarios están de acuerdo, el 40% están en desacuerdo, 26.66% en total desacuerdo. Con respecto a si el funcionario percibe como si nunca tuviese un día libre, 13.33% funcionarios están totalmente de acuerdo con esta percepción, 60% están en desacuerdo y 26.66% en total desacuerdo. Si se evidencia que los trabajadores sufren de alto nivel de estrés debido a las exigencias del trabajo, 6.66% funcionario están totalmente de acuerdo, 13.33% están de acuerdo, 60% de funcionarios están en desacuerdo y 20% en total desacuerdo.

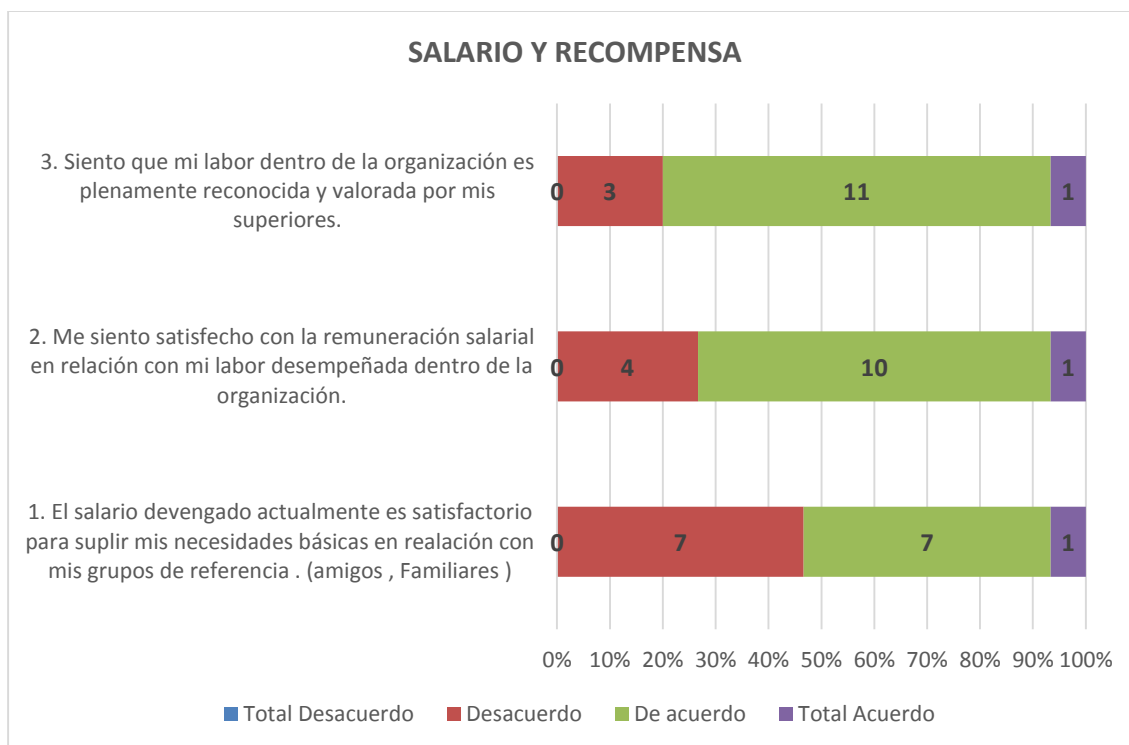


Figura 10. Puntuaciones obtenidas dimensión trabajo y recompensa funcionarios seccional Líbano.

La seccional Líbano en cuanto a la dimensión salario y recompensa, en primer lugar, si el salario que devenga actualmente es satisfactorio para suplir las necesidades básicas 6.66% de

funcionarios está totalmente de acuerdo con este aspecto, 46.66% de funcionarios están de acuerdo y 46.66% de funcionarios en desacuerdo. Si los funcionarios están satisfechos con la remuneración con relación al trabajo desempeñado, 6.66% de funcionarios está completamente de acuerdo, 66.66% están de acuerdo y 26.66% en desacuerdo. Si se considera que la labor en la organización es plenamente reconocida y valorada por los superiores, 6.66% funcionarios totalmente de acuerdo, 73.33% de acuerdo y 20% en desacuerdo.

7.2 PUNTUACIONES OBTENIDAS CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SECCIONAL VILLARRICA

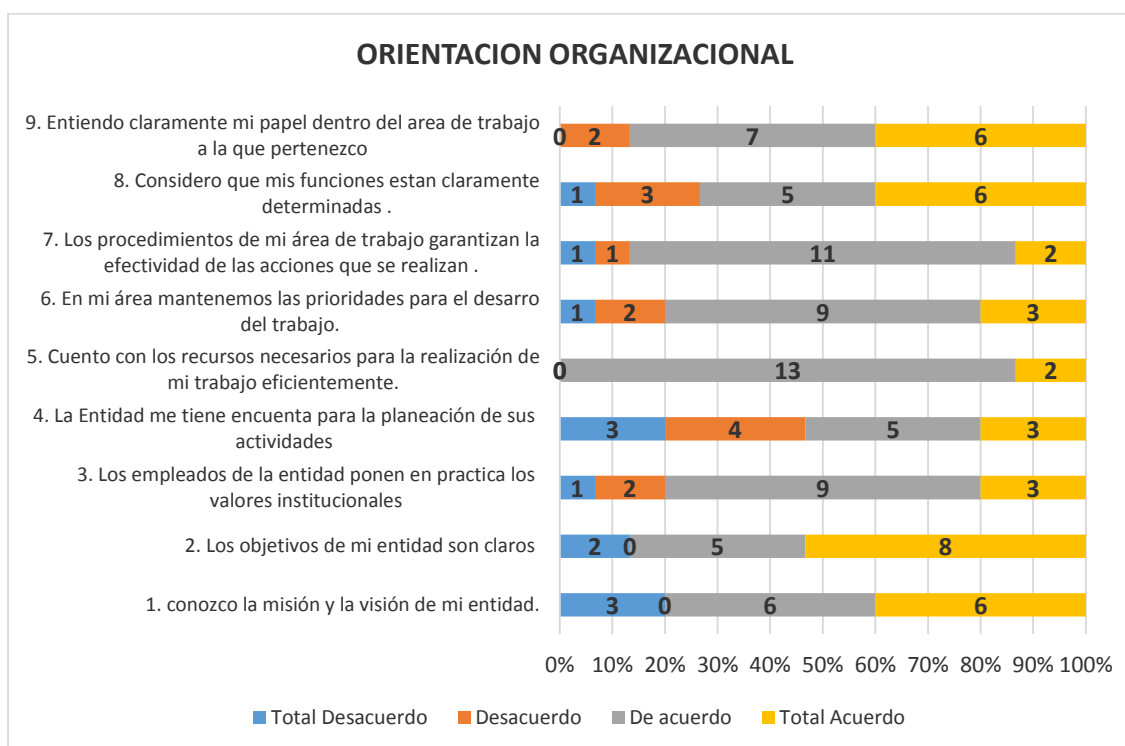


Figura 11. Puntuaciones obtenidas dimensión orientación organizacional funcionarios seccional Villarrica.

La dimensión orientación organizacional en la seccional Villarrica muestra los siguientes resultados: la pregunta No.1 acerca del conocimiento sobre la misión y visión de su entidad 40% de funcionarios están totalmente de acuerdo con que conocen plenamente estos dos aspectos organizacionales,40% de funcionarios están de acuerdo con este aspecto y 20% de funcionarios se encuentran en desacuerdo. Sobre el conocimiento de los objetivos institucionales y si estos son claros, 53.33% de funcionarios están totalmente de acuerdo con este postulado, un 33.33% dicen estar de acuerdo y 13.33% están en desacuerdo. Acerca de si se ponen o no en práctica los valores institucionales, 20% de funcionarios dicen estar totalmente de acuerdo en que, si se ponen en práctica, 60% de funcionarios están de acuerdo, 13.33% funcionarios están en desacuerdo y 6.66%¹ están totalmente en desacuerdo. En la pregunta sobre si se tiene en cuenta al funcionario para el desarrollo de la planeación de las actividades institucionales, 20% de funcionarios están completamente de acuerdo, 33.33% están de acuerdo, 26.66% en desacuerdo y 20% en completo desacuerdo.

Si se cuenta con los recursos necesarios para realizar un trabajo eficiente 13.33% funcionarios responden que están totalmente de acuerdo con esta afirmación y 86.66% están de acuerdo en otras palabras existe un gran consenso por parte del personal en este punto. Se mantienen las prioridades para el desarrollo del trabajo en este aspecto 20% de funcionarios dicen estar totalmente de acuerdo con esta afirmación, un 60% están de acuerdo, 13.33% están en desacuerdo y 6.66% en total desacuerdo. Los procedimientos en cada área garantizan la efectividad de las acciones que se realizan, para 13.33% funcionarios se cumple dicho propósito, y están totalmente de acuerdo, 73.33% están de acuerdo,6.66% de funcionarios está en desacuerdo y6.66% en total desacuerdo. Sobre si las funciones están claramente determinadas 40% de funcionarios consideran que, si y están totalmente de acuerdo, 33.33%

están de acuerdo, 20% están en desacuerdo y 6.66% en total desacuerdo, En cuanto a si el funcionario entiende claramente su papel en la institución 40% de funcionarios lo entienden claramente y están totalmente de acuerdo, 46.66% están de acuerdo con lo anterior y 13.33% funcionarios en desacuerdo.

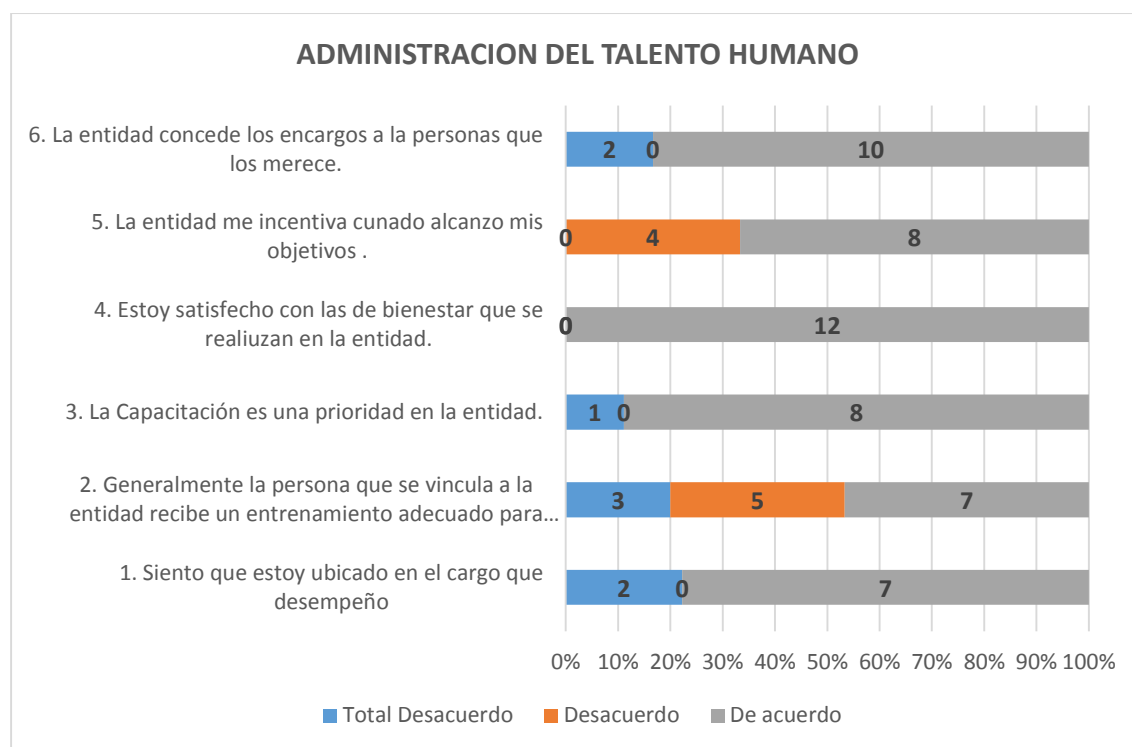


Figura 12. Puntuaciones obtenidas dimensión Administración del talento humano funcionarios seccional Villarrica.

La administración del talento humano se subdivide en varios factores como la percepción del funcionario en cuanto a si percibe estar ubicado en el cargo que desempeña en este punto 46.66% de funcionarios están de acuerdo con esta percepción y 13.33% funcionarios están en total desacuerdo. Si consideran que la persona que ingresa a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para su desempeño 46.66% de funcionarios dicen estar de acuerdo con esta afirmación, 33.33% están en desacuerdo y 20% en total desacuerdo. Un 53.33%

funcionarios dicen estar de acuerdo con que la capacitación es una prioridad en la entidad y sólo 6.66% funcionarios están en total desacuerdo. El 80% de funcionarios están de acuerdo con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad. Si la entidad da incentivos cuando el funcionario alcanza sus objetivos, 53.33% de funcionarios dicen estar de acuerdo con esta característica organizacional, y 26.66% de funcionarios dicen estar en desacuerdo. Si la entidad otorga los encargos de trabajo a las personas que realmente los merecen, 66.66% funcionarios están de acuerdo con este aspecto y solo 13.33% están en total desacuerdo.

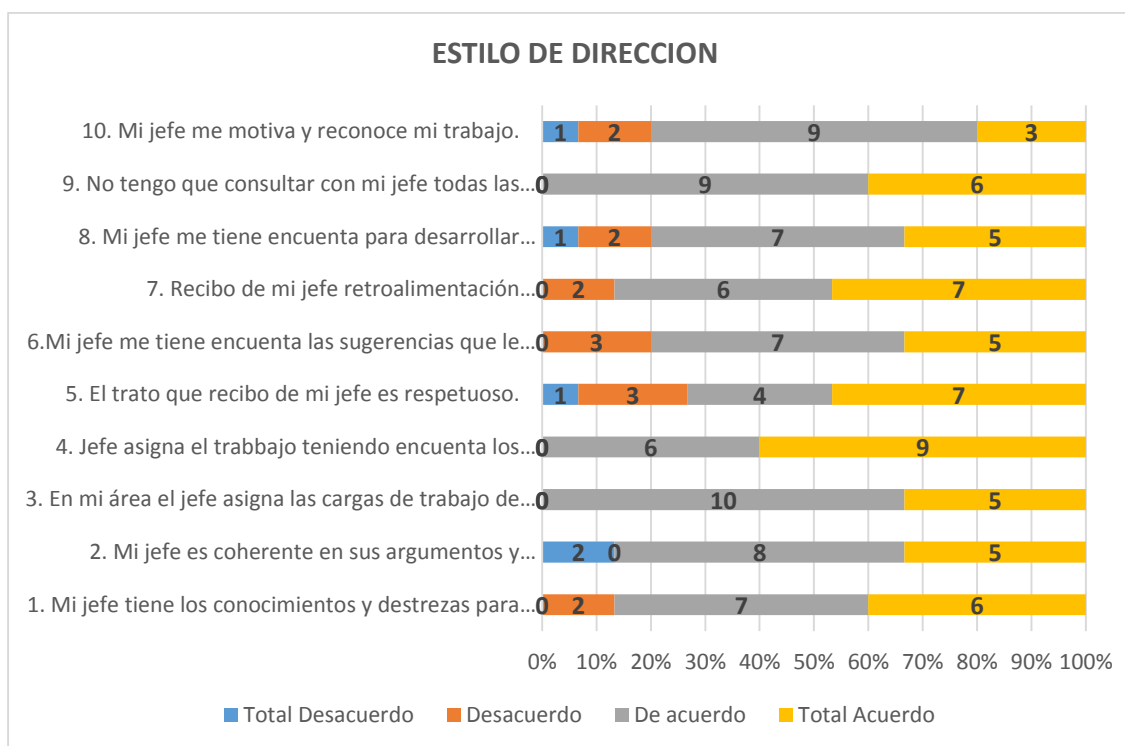


Figura 13. Puntuaciones obtenidas dimensión Estilo de Dirección funcionarios seccional Villarrica.

En cuanto a estilo de dirección los resultados obtenidos en la seccional Villarrica muestran lo siguiente: en la pregunta No.1 en cuanto a si el jefe posee los conocimientos y destrezas para dirigir el área, 40% de funcionarios están totalmente de acuerdo de que se cumple esta

característica, 46.66% de funcionarios dicen estar de acuerdo y 13.33% de funcionarios están en desacuerdo. En la pregunta No.2 Si los funcionarios perciben al jefe como coherente en sus argumentos y planteamientos: 33.33% funcionarios están en total acuerdo con respecto a esta aseveración, 53.33% de funcionarios están de acuerdo y 13.33% están en total desacuerdo.

Pregunta No.3, Si en el área de trabajo el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa, 33.33% de funcionarios están completamente de acuerdo, 66.66% de funcionarios de acuerdo con lo anterior. En la pregunta No.4 si el jefe asigna los trabajos teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores, el 60% de funcionarios están en total acuerdo y 40% de funcionarios de acuerdo. En cuanto a si se recibe un trato adecuado y respetuoso, el 46.66% de funcionarios están totalmente de acuerdo con que se cumple esta condición, 26.66% de funcionarios dicen estar de acuerdo, 20% están en desacuerdo y 6.66% completamente en desacuerdo. En cuanto a si el jefe de la dependencia tiene en cuenta las sugerencias formuladas por sus subalternos: 33.33% funcionarios están completamente de acuerdo, 46.66% están de acuerdo y 20% en desacuerdo. En la pregunta No.7 respondieron 46.66% funcionarios completamente de acuerdo en que reciben retroalimentación por parte del jefe tanto de forma positiva como negativa acerca del trabajo desarrollado, están de acuerdo el 40% de funcionarios y 13.33% están en desacuerdo. En cuanto a si el jefe tiene en cuenta sus empleados para desarrollar trabajos importantes, se encontró que 33.33% funcionarios están totalmente de acuerdo, 46.66% están de acuerdo, 13.33% en desacuerdo y 6.66% está totalmente en desacuerdo. En la pregunta No. 9 en cuanto a no tener que consultar al jefe sobre las acciones a seguir para el desarrollo del trabajo, 40% de funcionarios están totalmente de acuerdo con esta posibilidad y 60% están de acuerdo. En la pregunta No.10 si

el jefe motiva y reconoce el trabajo, 20% funcionarios están en total acuerdo, 69% están de acuerdo, 13.33% en desacuerdo y 6.66% funcionarios en total desacuerdo.

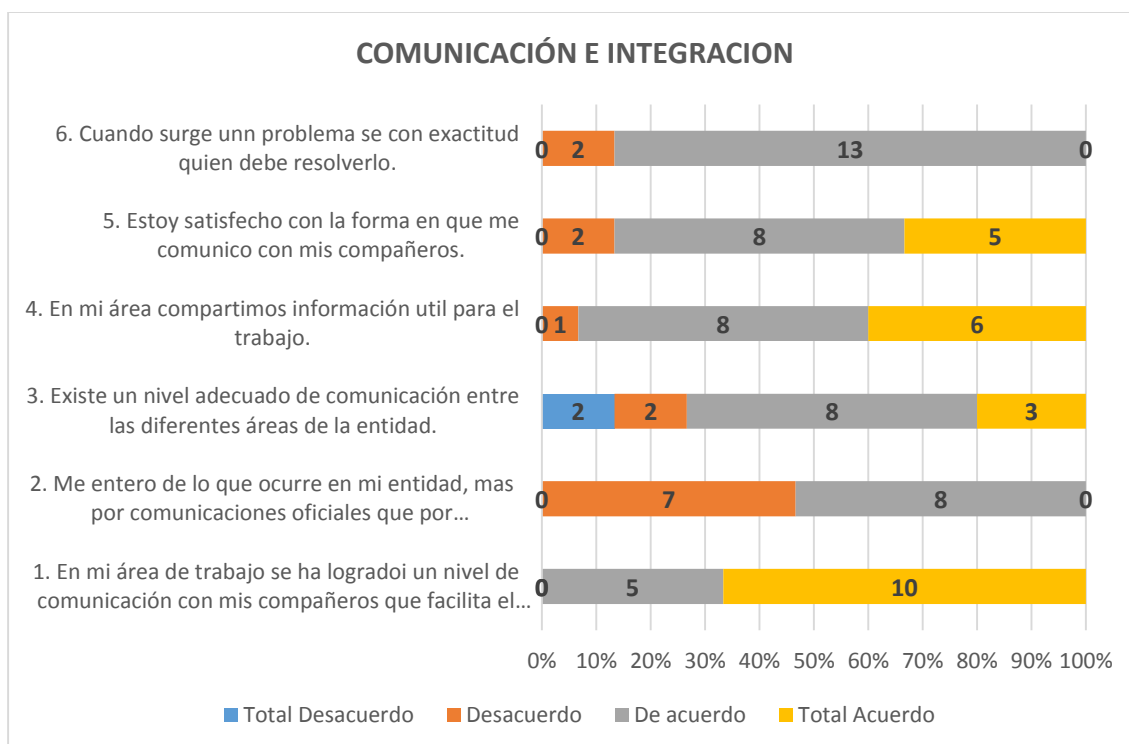


Figura 14. Puntuaciones obtenidas dimensión Comunicación e integración funcionarios seccional Villarrica.

La dimensión evaluada comunicación e integración mostró los siguientes resultados: en la pregunta No.1 si se ha logrado un nivel de comunicación con los compañeros que facilita el logro de los resultados; una gran mayoría de 66.66% funcionarios están en total acuerdo con respecto a esta cualidad organizacional y 33.33% funcionarios están de acuerdo con este aspecto.

La comunicación formal prima en la organización ya que los funcionarios se enteran más por este medio que por comunicaciones informales, 53.33% funcionarios están de acuerdo con este avance mientras que 46.66% están en desacuerdo. Si se percibe que existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad, 20% funcionarios están totalmente de acuerdo, 53.33% dicen estar de acuerdo, 13.33% están en desacuerdo y 13.33% en total desacuerdo. En lo referente a compartir información útil para el trabajo, 40% de funcionarios están totalmente de acuerdo en que, si se comparte, 53.33% están de acuerdo con lo anterior y 6.66% funcionarios están en desacuerdo.

Si se encuentran satisfechos en la forma como se comunican con sus compañeros, 33% funcionarios dicen estar completamente de acuerdo, 53.33% de acuerdo y solo 13.33% en desacuerdo.

Cuando surge un problema los diferentes funcionarios saben con exactitud quien debe resolverlo, una gran mayoría de 86.66% funcionarios dicen estar totalmente de acuerdo con que se cumple este precepto, solo 13.33%² funcionarios están en desacuerdo.

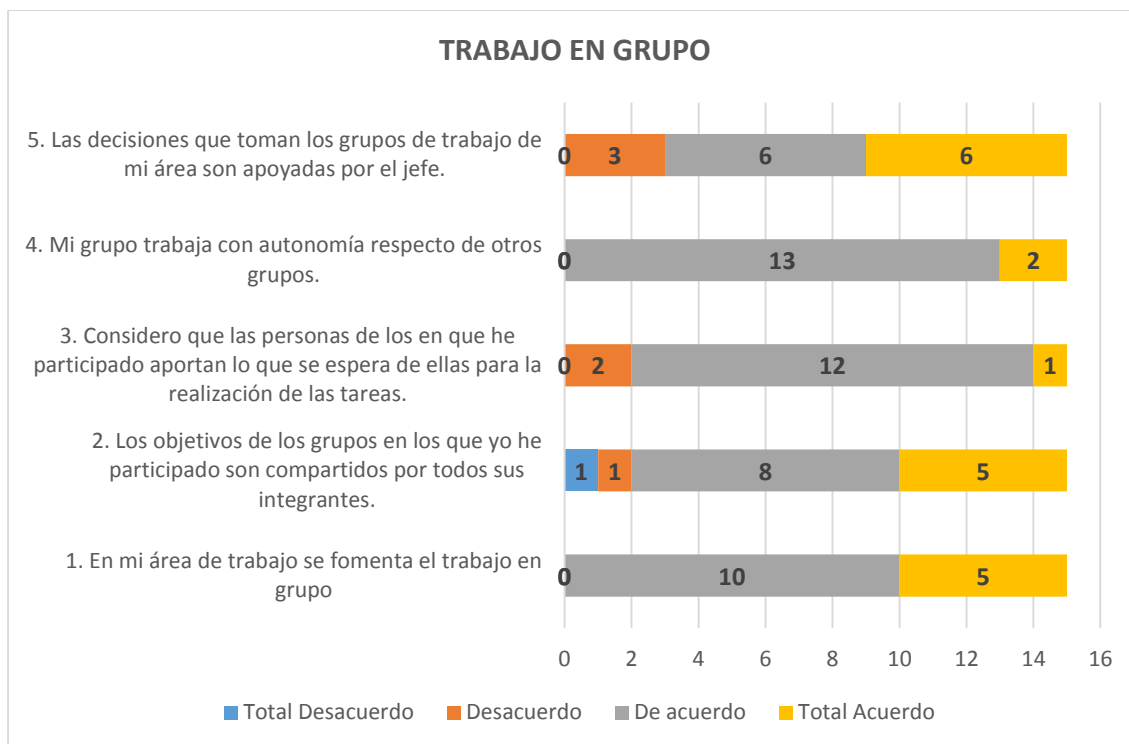


Figura 15. Puntuaciones obtenidas dimensión Trabajo en grupo funcionarios seccional Villarrica.

El trabajo en grupo se fomenta en el área de trabajo para 33.33% funcionarios que están completamente de acuerdo con esta modalidad de trabajo, 66% están de acuerdo. Los objetivos de los grupos en los cuales se participa se comparten por todos los integrantes del grupo, 33.33% funcionarios están completamente de acuerdo con esta característica, 53.33% están de acuerdo y 6.66% funcionarios están en desacuerdo y 6.66% en total desacuerdo. En la pregunta no.3 si se considera que las personas pertenecientes a los grupos aportan realmente lo que se espera de ellas para la realización de las tareas, 6.66% de funcionarios están completamente de acuerdo, 80% están de acuerdo y 13.33% están en desacuerdo. Si el grupo al que se pertenece trabaja con autonomía respecto de los demás, se considera por parte de 13.33% de funcionarios que están completamente de acuerdo que se cumple este principio,

con respecto a este aspecto 86.66% funcionarios dicen estar de acuerdo. Y finalmente en esta dimensión se evaluó si las decisiones tomadas por los grupos de trabajo son apoyadas por el jefe 40% de funcionarios están totalmente de acuerdo con este tipo de manejo, igualmente 40% de funcionarios están de acuerdo y solo el 20% se encuentran en desacuerdo.

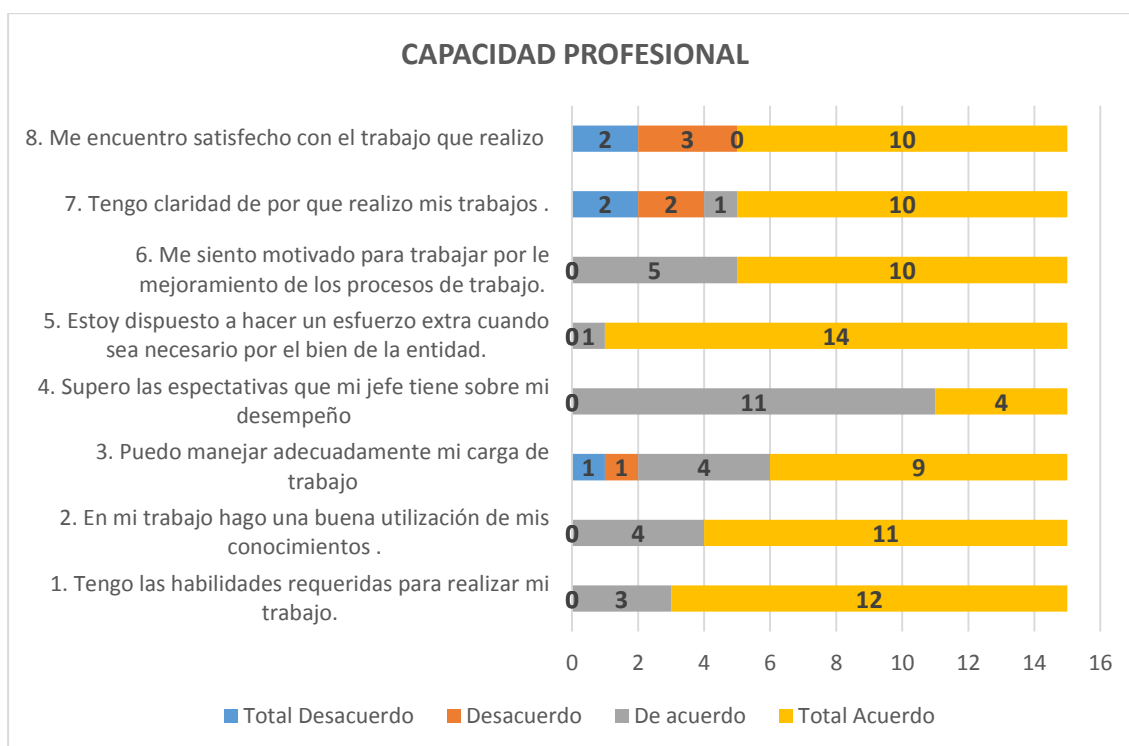


Figura 16. Puntuaciones obtenidas dimensión Capacidad profesional funcionarios seccional Villarrica.

La capacidad profesional se evaluó y en cuanto a esta dimensión la seccional Villarrica arrojó los siguientes resultados: En cuanto a si las habilidades de los funcionarios si son las requeridas para desempeñarse en el trabajo, el 80% de funcionarios están totalmente de acuerdo con esta valoración, 26.66% funcionarios están de acuerdo con este aspecto. Igualmente, con respecto a si el funcionario hace una buena utilización de su conocimiento

73.33% de funcionarios dicen estar totalmente de acuerdo con esta característica mientras que 26.66% están de acuerdo con lo anterior. Acerca de si un funcionario puede manejar adecuadamente su carga de trabajo, 60% de funcionarios dicen estar completamente de acuerdo con la afirmación, 26.66% están de acuerdo, 6.66% funcionarios están en desacuerdo y 6.66% están en total desacuerdo. Si el funcionario supera las expectativas que el jefe tiene sobre su desempeño: 26.66% de funcionarios están totalmente de acuerdo y 73.33% funcionarios están de acuerdo. Se evaluó si los funcionarios están dispuestos a hacer un esfuerzo extra en pro de la entidad se encontró que 93.33% de funcionarios una mayoría están dispuestos y están totalmente de acuerdo y también 6.66% funcionarios están de acuerdo con lo anterior. Con relación a si están suficiente motivados 66.66% se encuentran totalmente de acuerdo y motivados y 33.33% están también de acuerdo. Se encontró gran claridad acerca de las razones para ejecutar el trabajo, 66% de funcionarios están totalmente de acuerdo, 6.66% están de acuerdo, 13.33% funcionarios en desacuerdo y 13.33% en total desacuerdo con este aspecto. En cuanto al nivel de satisfacción en el trabajo, 66.66% funcionarios están totalmente de acuerdo o sea están plenamente satisfechos 20% en desacuerdo y 13.33% totalmente en desacuerdo.

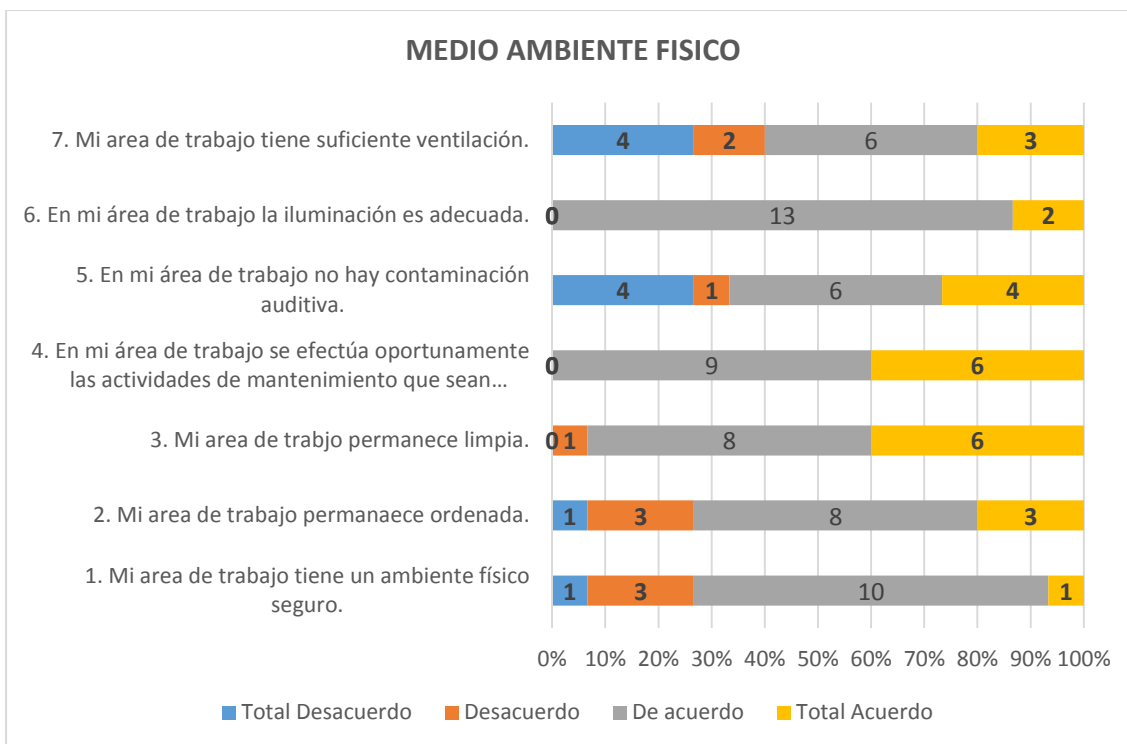


Figura 17. Puntuaciones obtenidas dimensión Medio ambiente físico funcionarios seccional Villarrica.

La evaluación sobre medio ambiente físico deja ver que en la pregunta No.1 sobre esta dimensión que evalúa si el funcionario considera seguro su ambiente físico de trabajo, 6.66% funcionarios están totalmente de acuerdo, 66.66% están de acuerdo, 20% en desacuerdo y 6.66% funcionarios en total desacuerdo. Si se considera que el área de trabajo permanece ordenada 20% de funcionarios perciben como totalmente ordenada el área y responden estar totalmente de acuerdo, 53.33% están de acuerdo; 20% en desacuerdo y 6.66% en total desacuerdo. Igualmente, si esta área permanece limpia 40% de funcionarios están totalmente de acuerdo; 53.33% están de acuerdo y 6.66% funcionarios están en desacuerdo. Si en el área de trabajo se efectúan las actividades de mantenimiento que sean necesarias 40% de funcionarios están totalmente de acuerdo con esta percepción y 60% de funcionarios están de

acuerdo. Si se tiene la percepción de que en el área de trabajo no existe contaminación auditiva 26.66% funcionarios están totalmente de acuerdo con lo anterior, 40% están de acuerdo, 6.66% están en desacuerdo y 26.66% están totalmente en desacuerdo que significa que si existe contaminación auditiva. Con respecto a si la iluminación del área de trabajo es adecuada 13.33% funcionarios están completamente de acuerdo con que es excelentemente adecuada, 86.66% están de acuerdo, y por último la ventilación del sitio, 20% de funcionarios están totalmente de acuerdo de que es suficientemente adecuada, 40% están de acuerdo, 13.33% en desacuerdo y 26.66% en total desacuerdo.

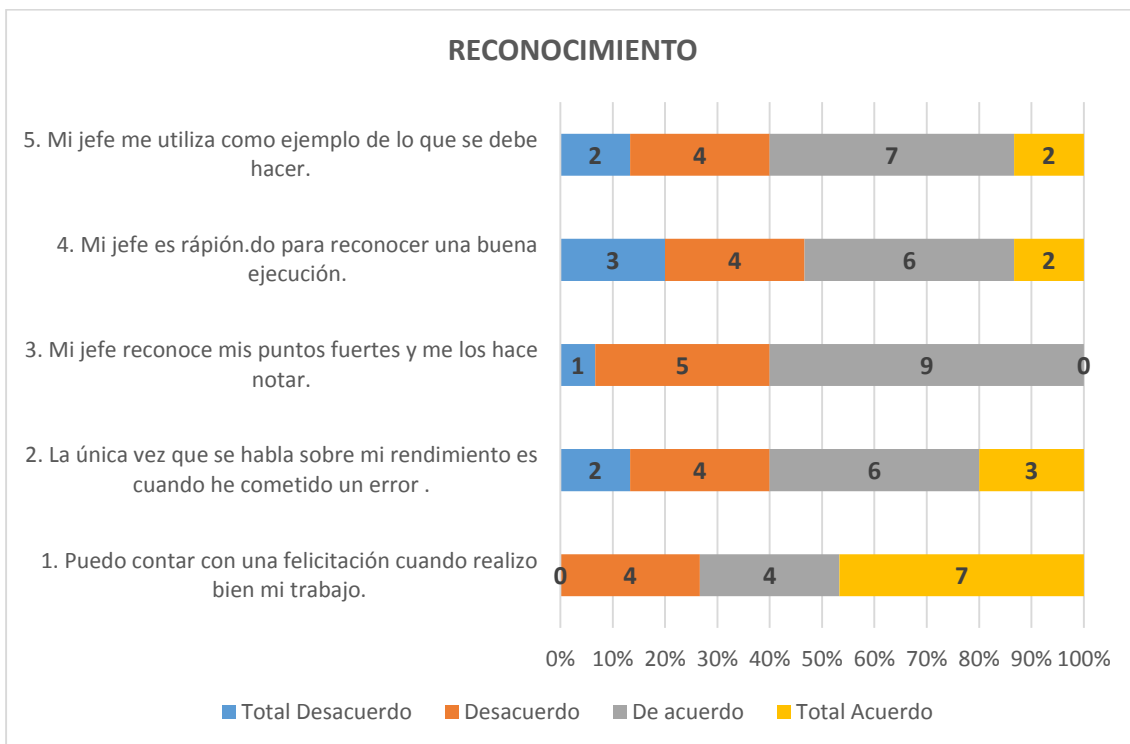


Figura 18. Puntuaciones obtenidas dimensión Reconocimiento funcionarios seccional Villarrica.

El reconocimiento del funcionario es otra dimensión evaluada como parte del clima organizacional, en este sentido se encontró que en la pregunta No. 1 acerca de si se puede contar con una felicitación cuando el funcionario realiza bien su trabajo, 46.66% funcionarios dicen estar totalmente de acuerdo con este tipo de motivación en la institución, 26.66% funcionarios están de acuerdo y 26.66% en desacuerdo. Otro factor evaluado es si el funcionario percibe que solo se habla del funcionario y de su rendimiento solo cuando ha cometido un error, sobre este asunto 20% de funcionarios están totalmente de acuerdo con que se presenta esta situación en la institución, 40% están igualmente de acuerdo, 26.66% dicen estar en desacuerdo y 13.33% únicamente están en total desacuerdo. Si el jefe reconoce los puntos fuertes del funcionario y se los hace notar, una mayoría de 60% funcionarios están totalmente de acuerdo con que sucede este aspecto, 33.33% dicen estar en desacuerdo y 6.66% están totalmente en desacuerdo. Igualmente, si el jefe es rápido en reconocer en sus subalternos una buena ejecución, 13.33% funcionarios están totalmente de acuerdo, 40% están de acuerdo, 26.66% en desacuerdo y 20% en total de acuerdo. Si el jefe acostumbra utilizar al funcionario eficiente como ejemplo ante los demás 13.33% de funcionarios responden estar totalmente de acuerdo, 46.66% están de acuerdo, 26.66% en desacuerdo y 13.33% en total desacuerdo.

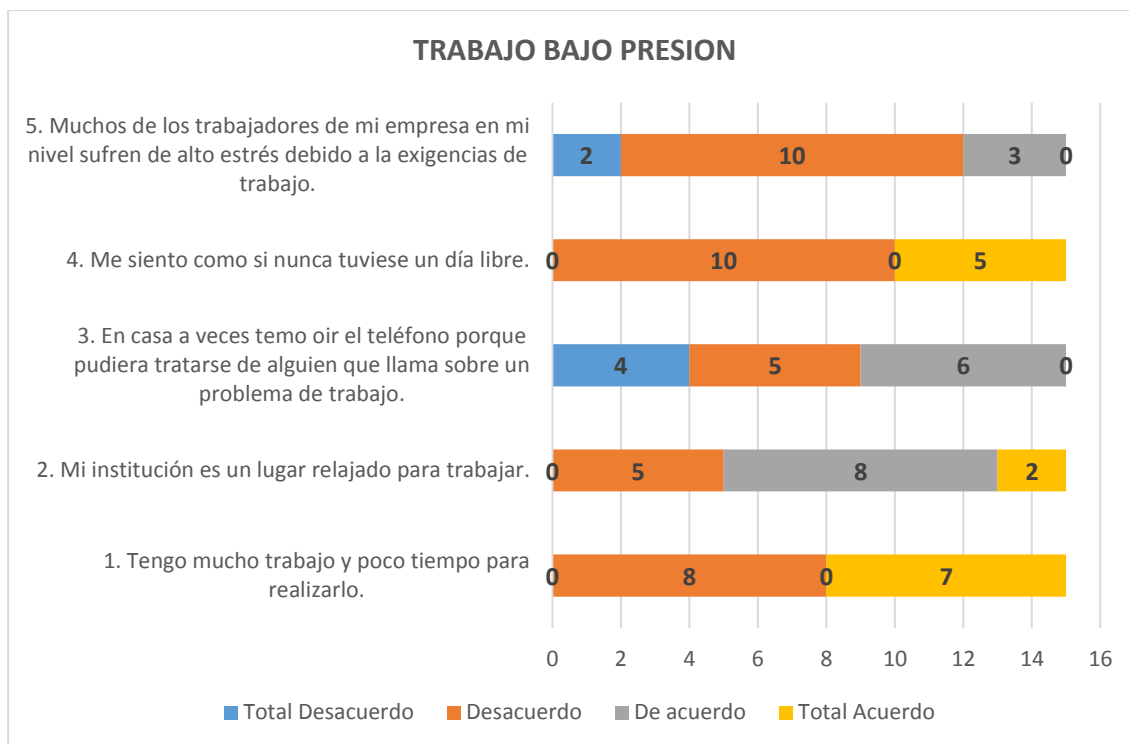


Figura 19. Puntuaciones obtenidas dimensión Trabajo bajo presión funcionarios seccional Villarrica.

En la dimensión trabajo bajo presión en primer lugar evalúan si se tiene mucho trabajo y poco tiempo para su realización, 46.66% funcionarios están totalmente de acuerdo y 53.33% funcionarios en desacuerdo. La percepción si la institución es un lugar relajado para trabajar, arrojo que 13.33% de funcionarios están en total acuerdo con esta percepción, 53.33% están de acuerdo y 33.33% están en desacuerdo. Se evalúa si el funcionario al oír el teléfono en la casa piensa que la llamada conlleva un problema de trabajo, 40% de funcionarios están de acuerdo con pensar sobre esta situación, 33.33% están en desacuerdo y 26.66% en total desacuerdo. Si el funcionario siente como si nunca tuviera un día libre; 33.33% funcionarios están totalmente de acuerdo con esta situación percibida. 66.66% en su mayoría están en desacuerdo. Se evaluó si el funcionario en la institución sufre de estrés debido a las

condiciones y exigencias del trabajo, 20% de funcionarios están de acuerdo con este aspecto evaluado, 66.66% están en desacuerdo y 13.33% en total desacuerdo.

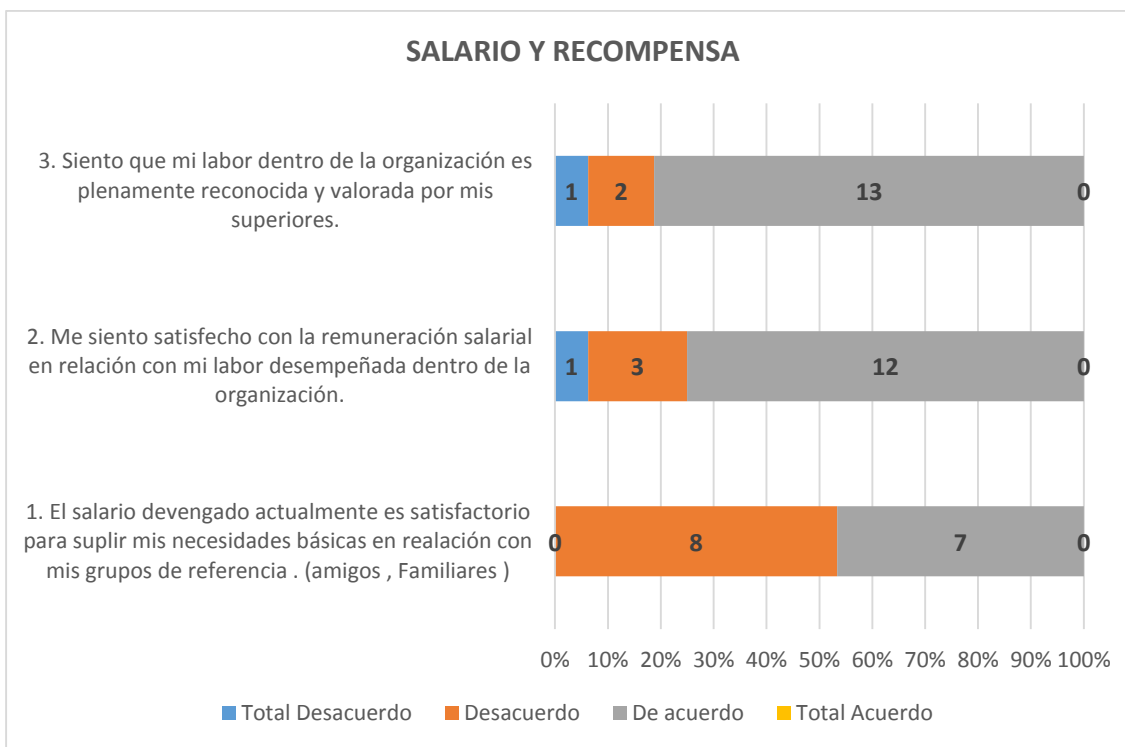


Figura 20. Puntuaciones obtenidas dimensión salario y recompensa funcionarios seccional Villarrica.

Con respecto a la evaluación de la dimensión salario y recompensa los funcionarios de la seccional Villarrica, responden lo siguiente: en cuanto a si están satisfechos con el salario en cuanto suple sus necesidades básicas, 46.66% funcionarios están en total acuerdo, y 53.33% están en desacuerdo. Por otra parte, si el funcionario se siente satisfecho en cuanto al nivel de salario, pero con respecto a la labor desempeñada 80% de los funcionarios están totalmente de acuerdo, 20% están en desacuerdo y 6.66% está en total desacuerdo. La siguiente pregunta es de gran importancia ya que evalúa si el funcionario siente que su labor en la organización es plenamente reconocida y valorada por sus superiores, una gran mayoría de 86.66%

funcionarios están totalmente de acuerdo con que se cumple esta condición en favor de los empleados, solo un 13.33% funcionarios están en desacuerdo con esta condición.

7.3 PUNTUACIONES OBTENIDAS CLIMA ORGANIZACIONAL SECCIONAL CHAPARRAL

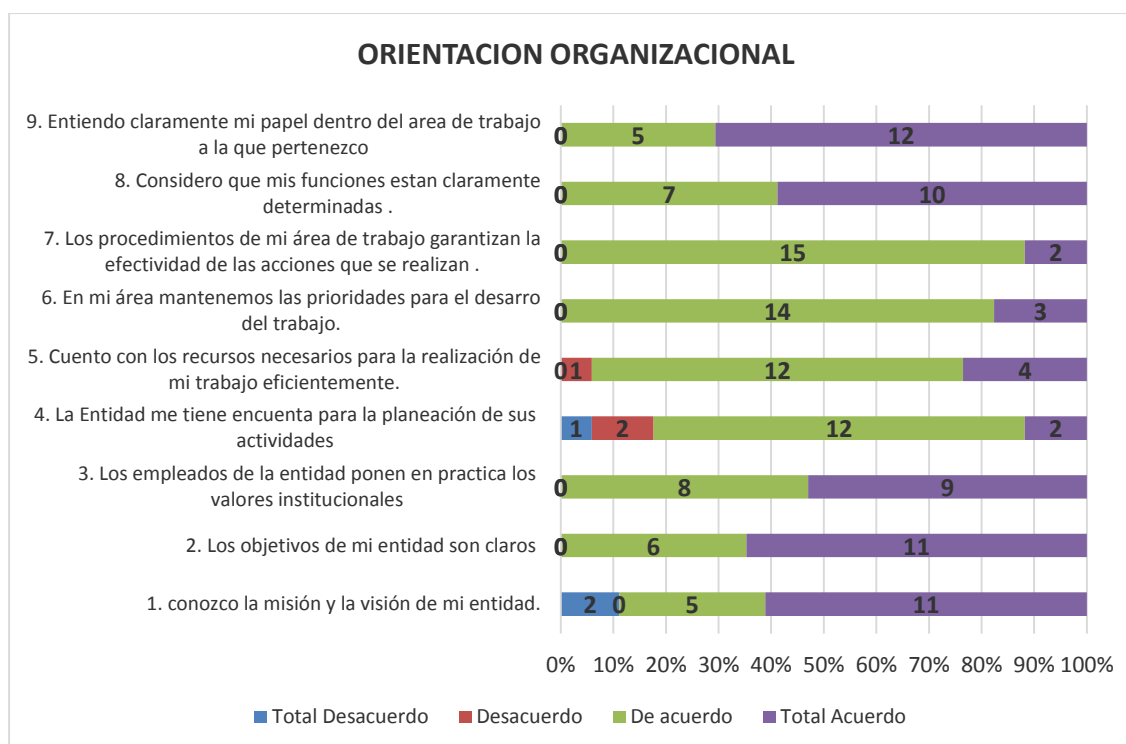


Figura 21. Puntuaciones obtenidas en la dimensión orientación organizacional funcionarios seccional Chaparral.

Es de aclarar que en este caso se evaluaron 17 funcionarios. La dimensión orientación organizacional en la seccional Chaparral muestra el siguiente resultado: 64.70% de funcionarios están totalmente de acuerdo con que conocen la misión y visión de la entidad, 29.41% están de acuerdo y 11.77% en total desacuerdo. Si los objetivos de la entidad son

claros, 64.70% de funcionarios están en total acuerdo con esta característica y 35.29% están de acuerdo. Si se ponen en práctica por parte de los funcionarios los valores institucionales 52.94% funcionarios en total acuerdo y 47.05% de acuerdo. Con respecto a si la entidad tiene en cuenta sus funcionarios para la planeación de sus actividades, 11.77% funcionarios están en total acuerdo, 70.58% están de acuerdo 11.77% en desacuerdo y 5.88% en total desacuerdo. Si los funcionarios cuentan con los recursos necesarios para la realización eficiente de su trabajo, 23.52% funcionarios dicen estar totalmente de acuerdo con que se cuenta con los recursos suficientes, 70.58% están de acuerdo con lo anterior y 5.88% funcionario están en desacuerdo. Si se mantienen las prioridades para el desarrollo del trabajo, 17.64% funcionarios están totalmente de acuerdo y una gran mayoría de un 82.35% funcionarios están de acuerdo. Igualmente, en la pregunta acerca de si los procedimientos del área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan, 11.77% funcionarios están en total acuerdo, 88.23% se encuentran de acuerdo; En la siguiente pregunta se evalúa si las funciones están claramente determinadas 58.82% funcionarios perciben total acuerdo en este sentido y 41.17% están de acuerdo sobre este punto. Y finalmente si el funcionario entiende claramente su papel dentro del área de trabajo a la cual pertenece, 70.58% funcionarios dicen estar totalmente de acuerdo y 29.41% de acuerdo para una gran mayoría a favor de este punto.

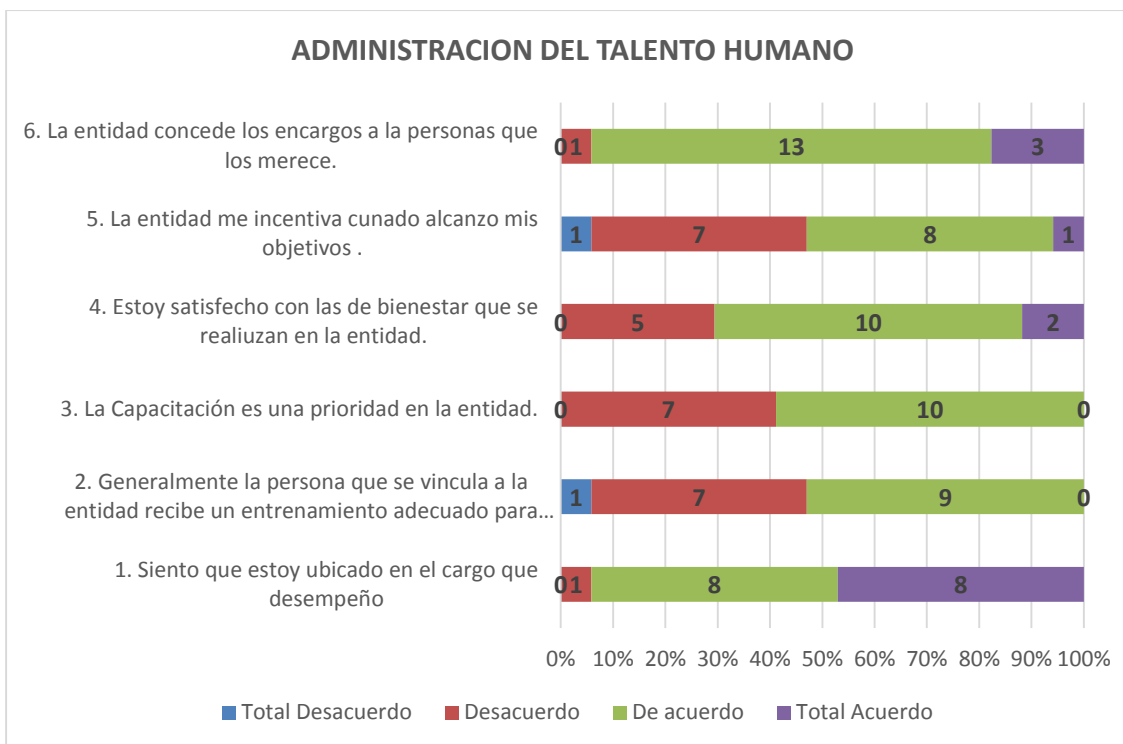


Figura 22. Puntuaciones obtenidas dimensión administración del talento humano funcionarios seccional Chaparral.

La administración del talento humano se distribuye con respecto a los ítems que la evalúan así: en la pregunta No.1 si el funcionario siente que está bien ubicado en el cargo que desempeña: 47,05% funcionarios están totalmente de acuerdo e igualmente 47.05% funcionarios están de acuerdo y 5.88% funcionarios está en desacuerdo. Si la persona que se vincula a la institución recibe un entrenamiento adecuado para el desempeño de su labor, 52.94% funcionarios están totalmente de acuerdo con lo anterior 41.17% están en desacuerdo y 5.88% funcionarios en total desacuerdo. Acerca de si la capacitación es una prioridad en la entidad, 58.82% funcionarios están en total acuerdo con este precepto organizacional 41.17% en desacuerdo. Si los funcionarios de esta seccional están satisfechos con las actividades de bienestar que se realizan, 11.77% funcionarios están totalmente de acuerdo, 58.82% de

acuerdo y 29.41% en desacuerdo. Si existen incentivos cuando el funcionario alcanza sus objetivos, 5.88% funcionarios en total acuerdo, 47.05% de acuerdo, 41.17% en desacuerdo y 5.88% en total desacuerdo. Si la entidad concede los encargos de trabajo realmente a las personas que los merecen: 17.64% funcionarios en total acuerdo, 76.47% de acuerdo y 5.88% en desacuerdo.

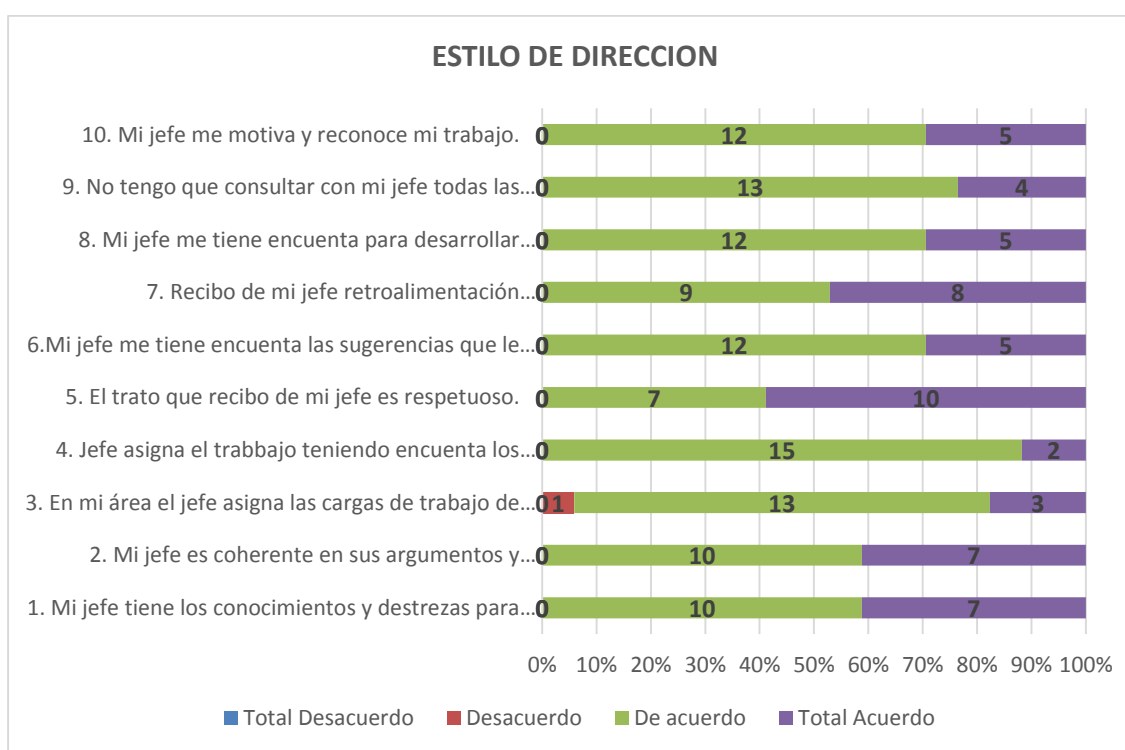


Figura 23. Puntuaciones obtenidas dimensión estilo de dirección funcionarios seccional Chaparral.

El estilo de dirección en la primera pregunta acerca de si el jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área, 41.17% funcionarios totalmente de acuerdo y 58.82% funcionarios dicen estar de acuerdo con lo anterior. Si el jefe es considerado coherente en sus argumentos y planteamientos, igualmente 41.17% funcionarios completamente de acuerdo y

58.82% de acuerdo. En cuanto a si el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa, 17.64% funcionarios dicen estar completamente de acuerdo, 76.47% de acuerdo y 5.88% funcionarios en desacuerdo. La pregunta No. 4 evalúa si el jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de los colaboradores 11.77% funcionarios están totalmente de acuerdo y 88.23% de acuerdo. En lo que respecta a si el jefe da un trato respetuoso a sus subalternos 58.82% funcionarios están totalmente de acuerdo y 41.17% están de acuerdo. En cuanto a si el jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulan sus funcionarios, 29.41% funcionarios completamente de acuerdo y 70.58% de acuerdo. En lo referente a si se recibe retroalimentación oportuna del jefe 47.05% funcionarios están totalmente de acuerdo y 52.94% están de acuerdo así completan la mayoría en torno a este aspecto.

El jefe tiene en cuenta a sus subalternos para asignar trabajos importantes 29.41% perciben totalmente que esta característica se presenta en la institución, 70.58% están de acuerdo. Si hay autonomía en cuanto al trabajo ya que no se requiere consultar al jefe en todas las acciones a seguir en la realización del trabajo, 23.52% funcionarios completamente de acuerdo con esta cualidad y 76.47% funcionarios de acuerdo. Y por último en esta dimensión es si el jefe motiva y reconoce el trabajo de sus subordinados, 29.41% están en total acuerdo y 70.58% de acuerdo.

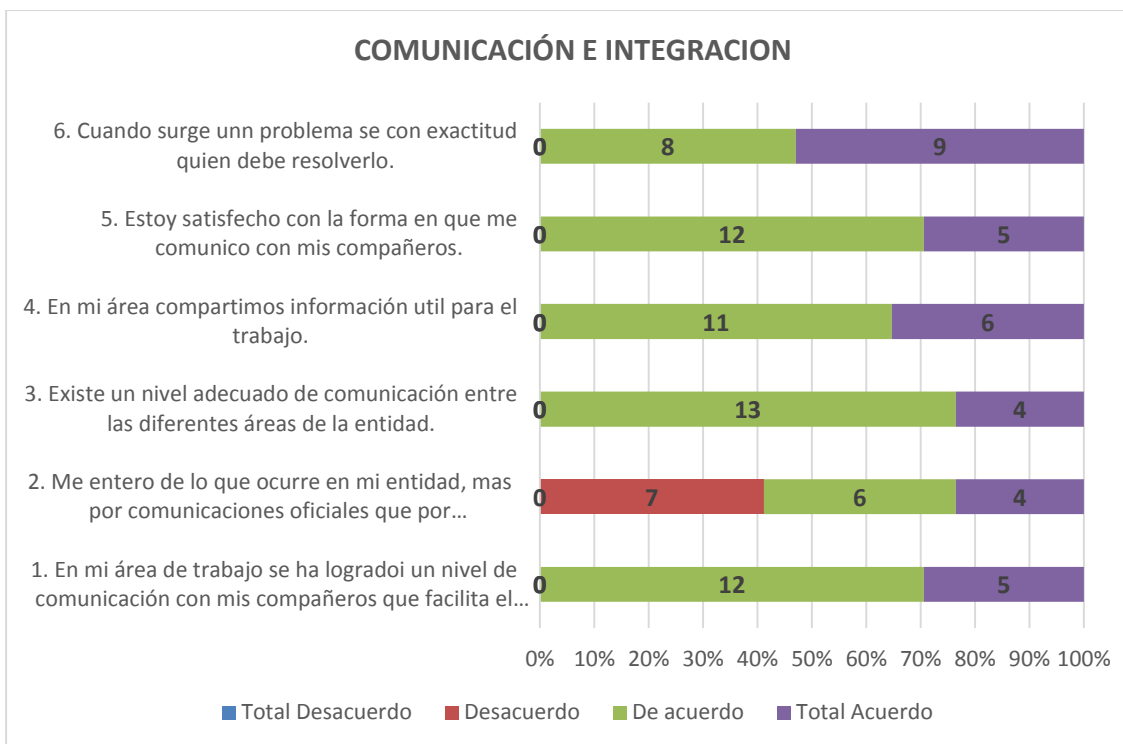


Figura 24. Puntuaciones obtenidas dimensión comunicación e integración funcionarios seccional Chaparral.

La comunicación e integración en la seccional Chaparral dio como resultado en los funcionarios evaluados los siguientes indicadores: Si en las áreas de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con los compañeros que facilita el logro de resultados para esa dependencia, 29.41% de funcionarios están en total acuerdo con esa situación, 70.58% de acuerdo, si la información oficial prima sobre la informal y los funcionarios primero se enteran a través de comunicaciones oficiales emitidas 23.52% funcionarios están totalmente de acuerdo, 35.29% de acuerdo y 41.17% en desacuerdo. Si los funcionarios perciben que existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad, 23.52% funcionarios totalmente de acuerdo y 76.47% funcionarios de acuerdo para una gran mayoría en torno a este aspecto. Si se comparte información útil para el trabajo, 35.29% de

funcionarios están en total acuerdo y 64.70% de acuerdo con esta característica. Se evalúa igualmente si el funcionario está satisfecho con la forma cómo se comunica con los compañeros: 29.41% funcionarios están completamente de acuerdo y 70.58% están de acuerdo. En lo que respecta a que los funcionarios saben con exactitud sus funciones cuando surge un problema cada quien sabe quién es el encargado y responsable de resolverlo, 52.94% funcionarios están totalmente de acuerdo con que esto se cumple y 47.05% están de acuerdo.

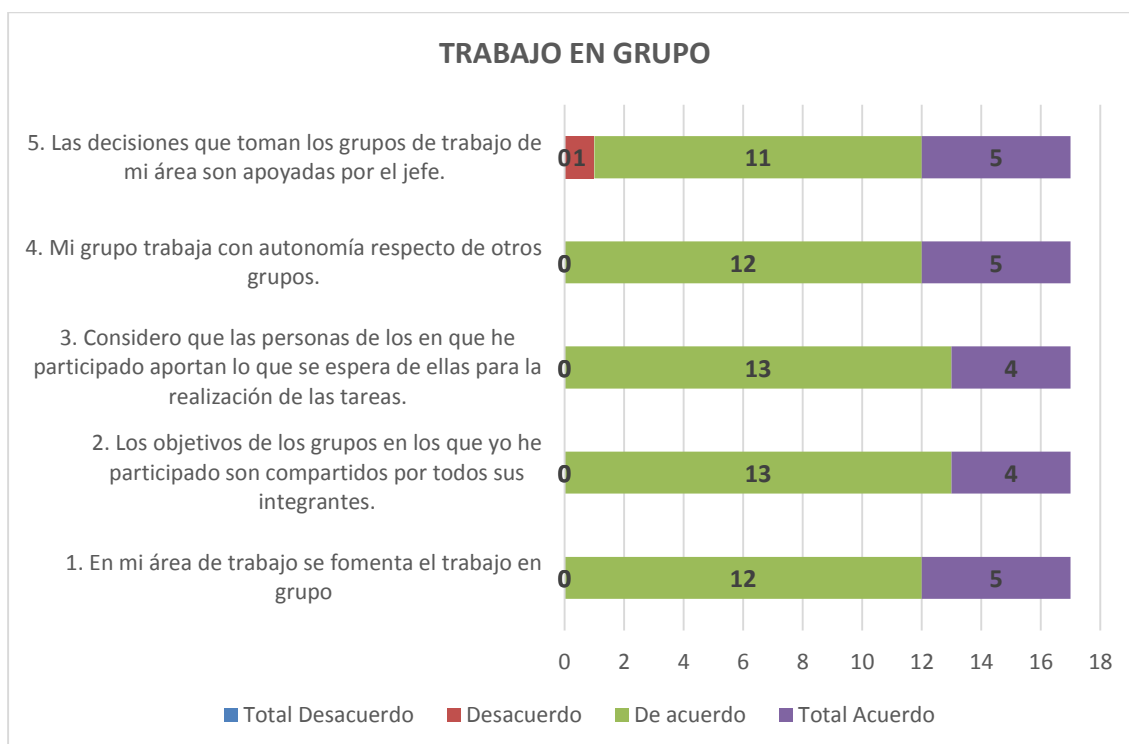


Figura 25. Puntuaciones obtenidas dimensión Trabajo en grupo funcionarios seccional Chaparral.

El trabajo en grupo en la seccional Chaparral se evaluó y sus resultados son los siguientes: Si se fomenta el trabajo en grupo en la institución, 29.41% funcionarios están totalmente de acuerdo con que si se cumple esta acción y 70.58% están de acuerdo. Si hay un consenso entre los grupos de trabajo en torno a compartir los objetivos por todos los integrantes,

23.52% de los funcionarios están en total acuerdo con este cumplimiento y 76.47% están de acuerdo. Con relación a la percepción de que las personas con las cuales se ha participado en los grupos de trabajo aportan lo que se espera de ellas en la realización de las tareas, igualmente 23.52% funcionarios están en total acuerdo y 76.47% están de acuerdo. Si los grupos trabajan con autonomía respecto de otros grupos, 29.41% funcionarios están totalmente de acuerdo y 70.58% de acuerdo. En relación con las decisiones que toman los grupos de trabajo y son apoyadas por el jefe, 29.41% funcionarios están totalmente de acuerdo, 64.70% funcionarios están de acuerdo y 5.88% de los funcionarios en desacuerdo.

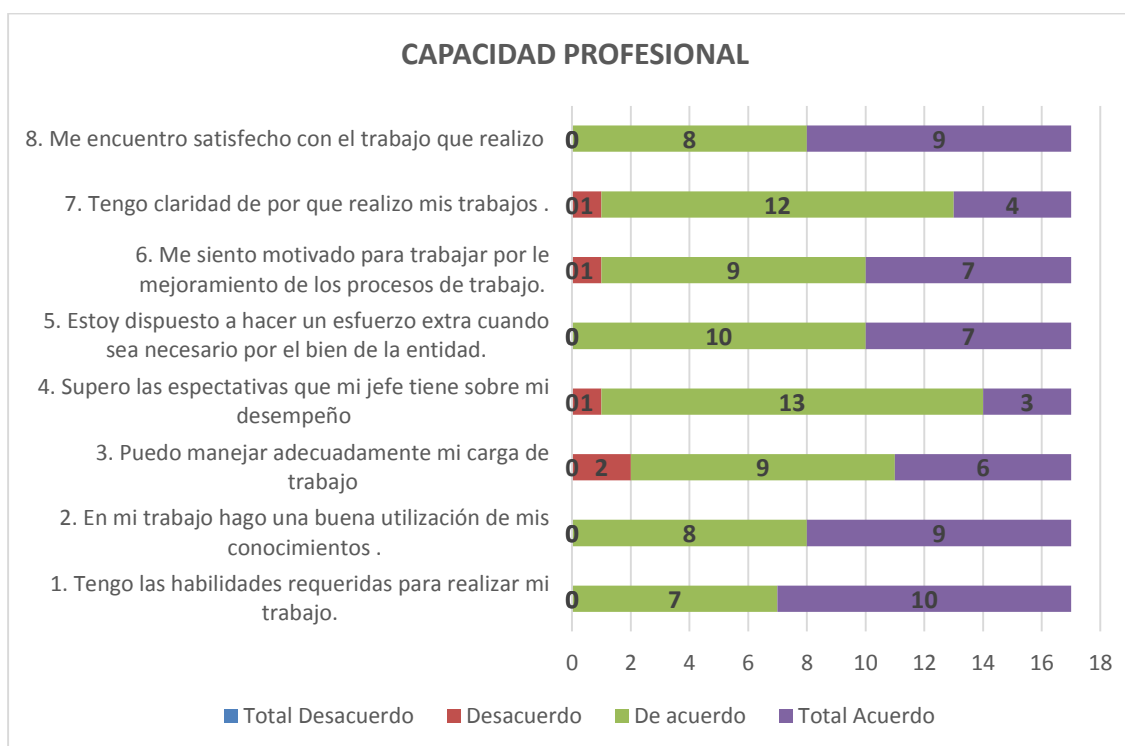


Figura 26. Puntuaciones obtenidas dimensión capacidad profesional funcionarios seccional Chaparral.

Si se poseen las habilidades requeridas para realizar el trabajo, 58.82% de los funcionarios están totalmente de acuerdo con esta característica organizacional en la institución y 41.17%

están de acuerdo. Con respecto a si se utilizan en el trabajo los conocimientos poseídos o adquiridos, 52.94% de los funcionarios dicen estar totalmente de acuerdo y 47.05% están de acuerdo; si el funcionario puede manejar adecuadamente su carga de trabajo 35.29% funcionarios están en completo acuerdo, 52.94% de acuerdo y 11.77% en desacuerdo. Si el funcionario supera las expectativas que el jefe tiene sobre el desempeño 17.64% de los funcionarios están completamente de acuerdo, 76.47% están de acuerdo y 5.88% en desacuerdo. Se evaluó si los funcionarios están dispuestos a dar un esfuerzo extra cuando sea necesario en pro de la entidad, 41.17% funcionarios en total acuerdo con la anterior acción y 58.82% de acuerdo para completar una gran mayoría en torno a ese esfuerzo. Si el funcionario se siente motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo, 41.17% están en total acuerdo, 52.94% de acuerdo y 5.88% en desacuerdo. Si se encuentra claridad por parte de los funcionarios en torno a porque se realiza el trabajo, 23.52% están totalmente de acuerdo, 70.58% funcionarios de acuerdo y 5.88% en desacuerdo. Con respecto a la satisfacción en el trabajo, 52.94% funcionarios se encuentran satisfechos totalmente con el trabajo que realizan y 47.05% están de acuerdo.

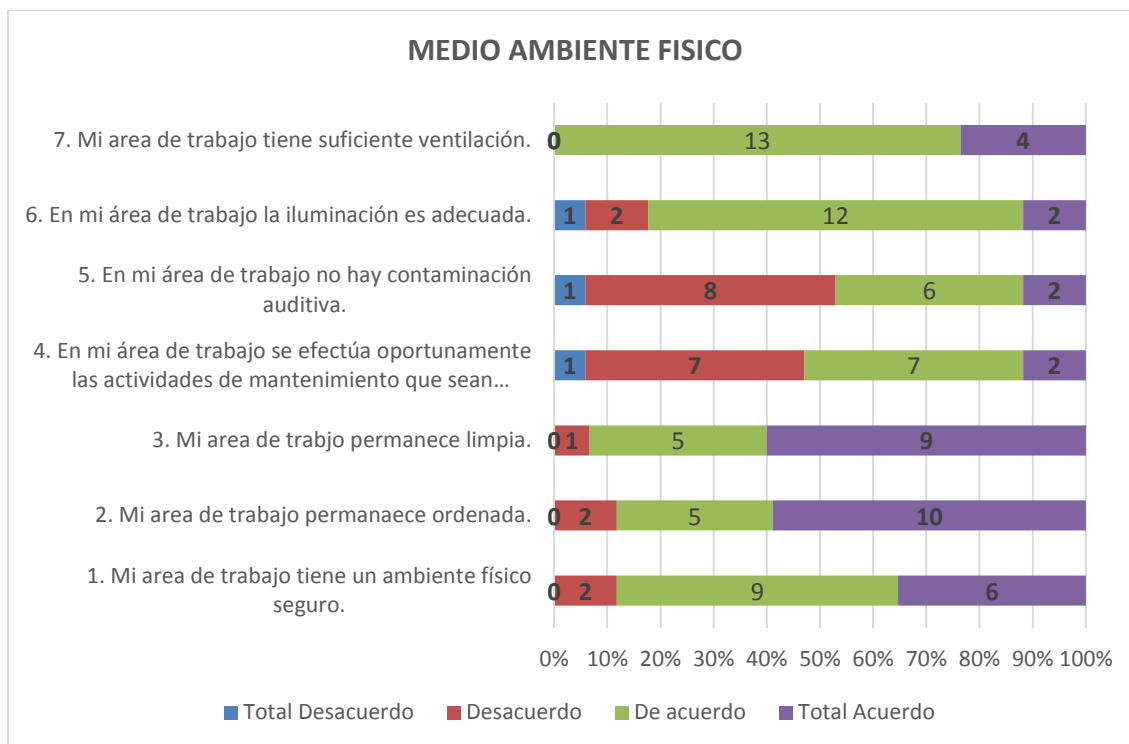


Figura 27. Puntuaciones obtenidas dimensión Medio ambiente físico funcionarios seccional Chaparral.

Con relación a la dimensión medio ambiente físico, si el área de trabajo posee un ambiente físico seguro, 35.29% de funcionarios están totalmente de acuerdo con esta gran ventaja, 52.94% están de acuerdo y 11.77% en desacuerdo. Si el área de trabajo permanece ordenada 58.82% funcionarios están en total acuerdo, 29.41% de acuerdo y 11.77% en desacuerdo. Si se efectúan en el área de trabajo las actividades de mantenimiento que sean necesarias, 11.77% funcionarios están plenamente de acuerdo con que se cumpla esta condición, 41.17% están de acuerdo, 41.17% en desacuerdo y 5.88% en total desacuerdo. Si el funcionario percibe que en su área de trabajo no hay o existe contaminación auditiva: 11.77% funcionarios están totalmente de acuerdo, 35.29% están de acuerdo, 47.05% en desacuerdo y 5.88% en total desacuerdo. Por otra parte con respecto a la iluminación si esta es adecuada en

el área de trabajo respectivamente, 11.77% funcionarios están totalmente de acuerdo, 70.58% de acuerdo para un alto nivel de consenso en torno a esta condición ambiental, y 3.88% en total desacuerdo. Igualmente la ventilación hay un 23.52% funcionarios que consideran estar totalmente de acuerdo y 76.47% de acuerdo.

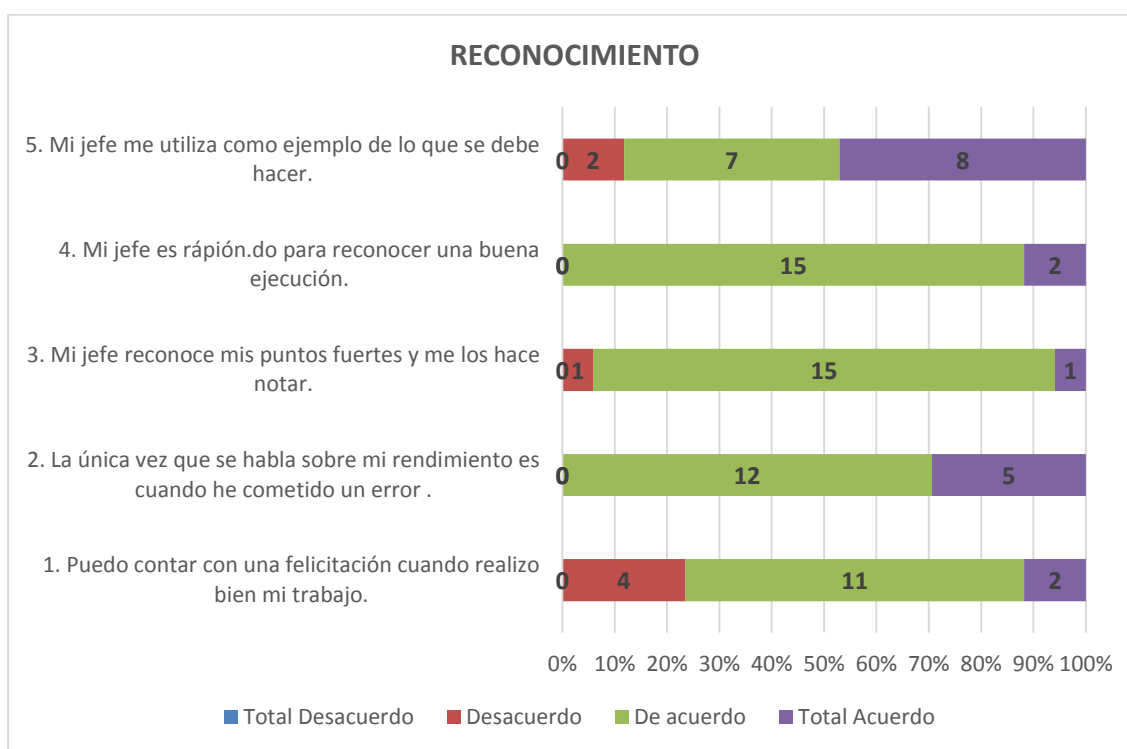


Figura 28. Puntuaciones obtenidas dimensión Reconocimiento funcionarios seccional Chaparral.

El reconocimiento realizado a los funcionarios se evaluó en la seccional Chaparral y dio como resultado las siguientes puntuaciones: Si el funcionario puede contar con una felicitación cuando realiza bien su trabajo, un 5.88% funcionarios está en total acuerdo con

que, si ocurren estas menciones, 64.70% están de acuerdo y 23.52% funcionarios en desacuerdo. Se evalúa si se habla del rendimiento del funcionario es cuando este ha cometido un error: 29.41% funcionarios están totalmente de acuerdo y 70.58% de acuerdo. Si el jefe reconoce los puntos fuertes del funcionario y se los hace notar, sucede esto totalmente para el 5.88% de funcionarios, 88.23% están de acuerdo con lo anterior y un 5.88% está en desacuerdo. Igualmente, si el jefe es rápido para reconocer una buena ejecución, 11.77% funcionarios en total acuerdo y 88.23% de acuerdo para una gran mayoría de acuerdo. Si en algunos casos el jefe utiliza al funcionario ante los demás como ejemplo de lo que se debe hacer, sucede totalmente esto para 47.05% funcionarios, 41.17% están de acuerdo y 11.77% en desacuerdo.

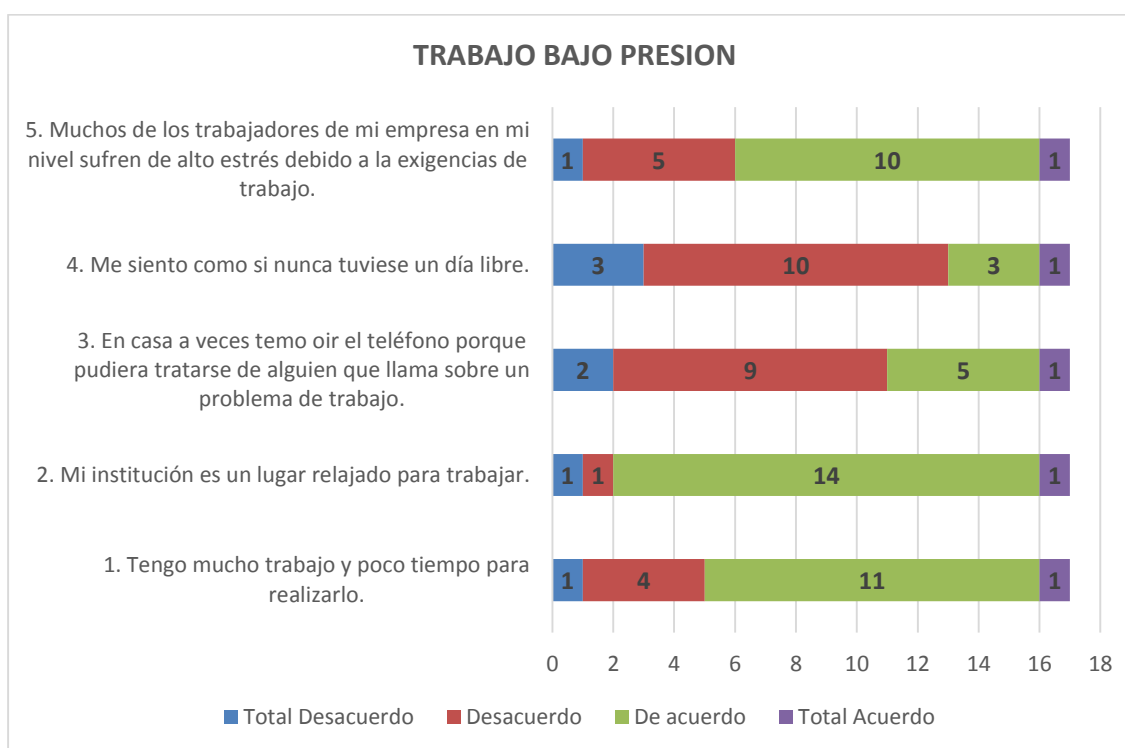


Figura 29. Puntuaciones obtenidas dimensión Trabajo bajo presión funcionarios seccional Chaparral.

El trabajo bajo presión evaluado en la seccional Chaparral arrojó los siguientes indicadores: Si se tiene mucho trabajo y poco tiempo para su realización 5.88% de funcionarios dice estar totalmente de acuerdo con que ocurre esta situación, 64.70% están de acuerdo, 23.52% en desacuerdo y 5.88% funcionarios en total desacuerdo con esta ocurrencia. Si se percibe la institución como un lugar relajado para trabajar, 5.88% funcionarios está totalmente de acuerdo con esta aseveración, 82.35% funcionarios dicen estar de acuerdo; 5.88% funcionarios en desacuerdo y 5.88% en total desacuerdo. En la pregunta No.3 si en la casa se teme escuchar el teléfono porque se piensa en algún problema relacionado con el trabajo, 5.88% funcionarios dicen estar totalmente de acuerdo con tal situación, 29.41% están de acuerdo, 52.94% en desacuerdo y 11.77% en total desacuerdo. Con respecto a si el funcionario siente en su trabajo como si nunca tuviese un día libre, 5.88% funcionarios están en total acuerdo, 17.64% de acuerdo, 58.82% en desacuerdo, 17.64% en total desacuerdo. Si se sufre alto estrés debido a la exigencia de trabajo 5.88% funcionarios están en total acuerdo, 58.82% de acuerdo 29.41% en desacuerdo y 5.88% en total desacuerdo.

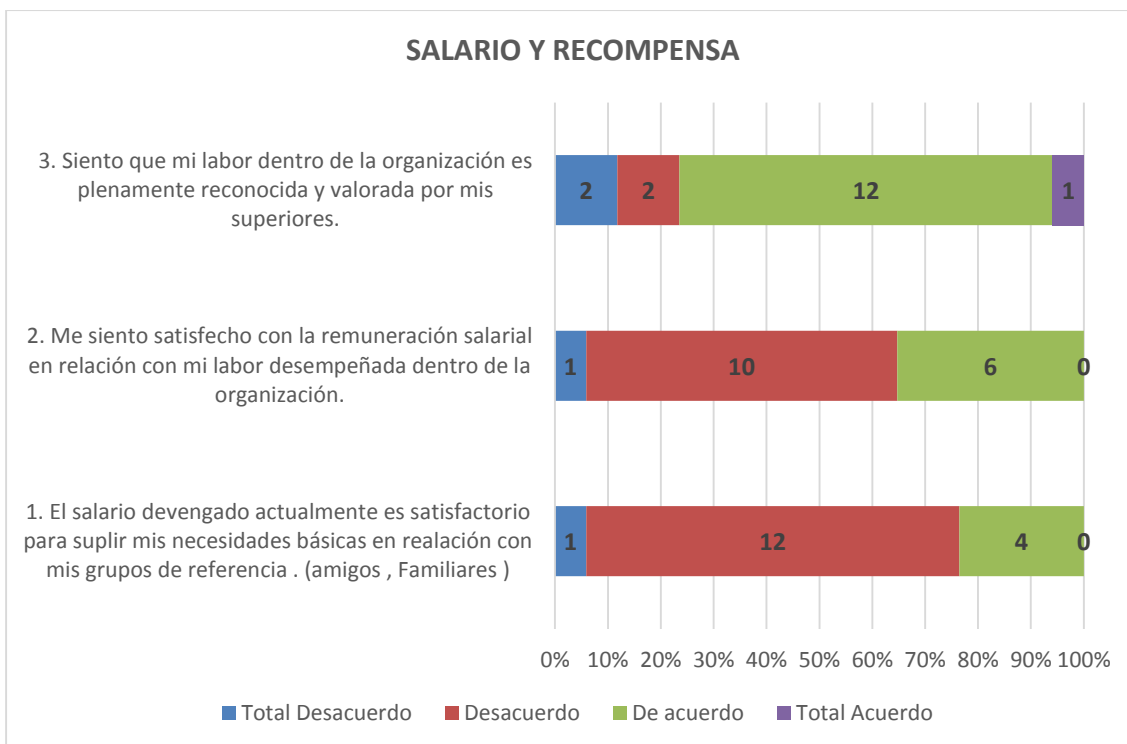


Figura 30. Puntuaciones obtenidas dimensión salario y recompensa funcionarios seccional Chaparral.

Salario y recompensa en la seccional Chaparral, muestra que el salario devengado en la actualidad es satisfactorio para suplir las necesidades básicas con relación a los grupos de referencia del funcionario, 23.52% funcionarios están de acuerdo con que el salario si es satisfactorio, mientras que 70.58% están en desacuerdo, y un 5.88% en total desacuerdo. Si se siente el funcionario satisfecho con la remuneración salarial de acuerdo a la labor desempeñada, 35.29% están de acuerdo, 58.82% en desacuerdo y 5.88% en total desacuerdo con esta relación entre salario y labor. Y por último si el funcionario siente que su labor dentro de la organización es plenamente reconocida y valorada pos sus superiores, un 5.88% de los funcionarios está totalmente de acuerdo, 70.58% de acuerdo y 11.77% en desacuerdo lo mismo que 11.77% en total desacuerdo.

7.4 PUNTUACIONES OBTENIDAS CLIMA ORGANIZACIONAL SECCIONAL

FRESNO

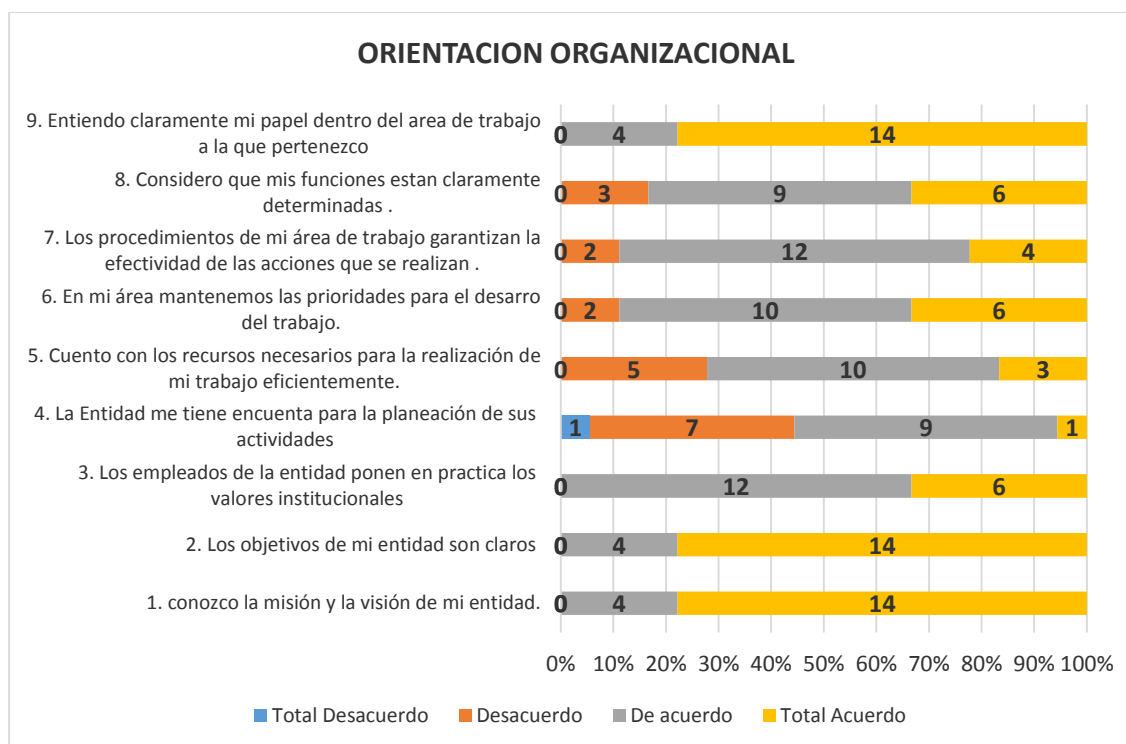


Figura 31. Puntuaciones obtenidas dimensión Orientación organizacional funcionarios seccional Fresno.

La dimensión Orientación organizacional obtuvo los siguientes resultados: acerca del conocimiento sobre la misión y visión institucional, 77.77% de funcionarios están totalmente de acuerdo con que se conocen plenamente estos principios institucionales, 22.22% funcionarios igualmente de acuerdo. Con respecto a si los objetivos de la entidad son claros para los funcionarios, 77.77% funcionarios están totalmente de acuerdo con que se cumple esta característica y un 22.22% de funcionarios de acuerdo. Si se ponen en práctica los valores institucionales 33.33% de funcionarios dicen estar plenamente de acuerdo con este

precepto organizacional y 66.66% igualmente de acuerdo. Si la entidad tiene en cuenta a sus funcionarios para la planeación de las actividades, 5.55% de funcionarios plenamente de acuerdo, 50% de acuerdo, 38.88% en desacuerdo y 5.55% en total desacuerdo.

Si se cuenta con los recursos necesarios para la realización eficiente del trabajo, 16.66% Funcionarios en total acuerdo, 55.55% de acuerdo, y 27.77% en desacuerdo. Si se mantienen las prioridades para el desarrollo del trabajo, 33.33% funcionarios están en total acuerdo, 55.55% de acuerdo y 11.11% en desacuerdo. Con respecto a si los procedimientos del área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan, 22.22% funcionarios están completamente de acuerdo, 66.66% de acuerdo, 11.11% en desacuerdo. La percepción que tiene el funcionario acerca de si las funciones en la dependencia están claramente determinadas, 33.33% funcionarios están totalmente de acuerdo, 50% de acuerdo y 16.66 en desacuerdo. Se entiende claramente el papel del funcionario dentro del área de trabajo a la cual pertenece, 77.77% funcionarios están totalmente de acuerdo y 22.22% de acuerdo.

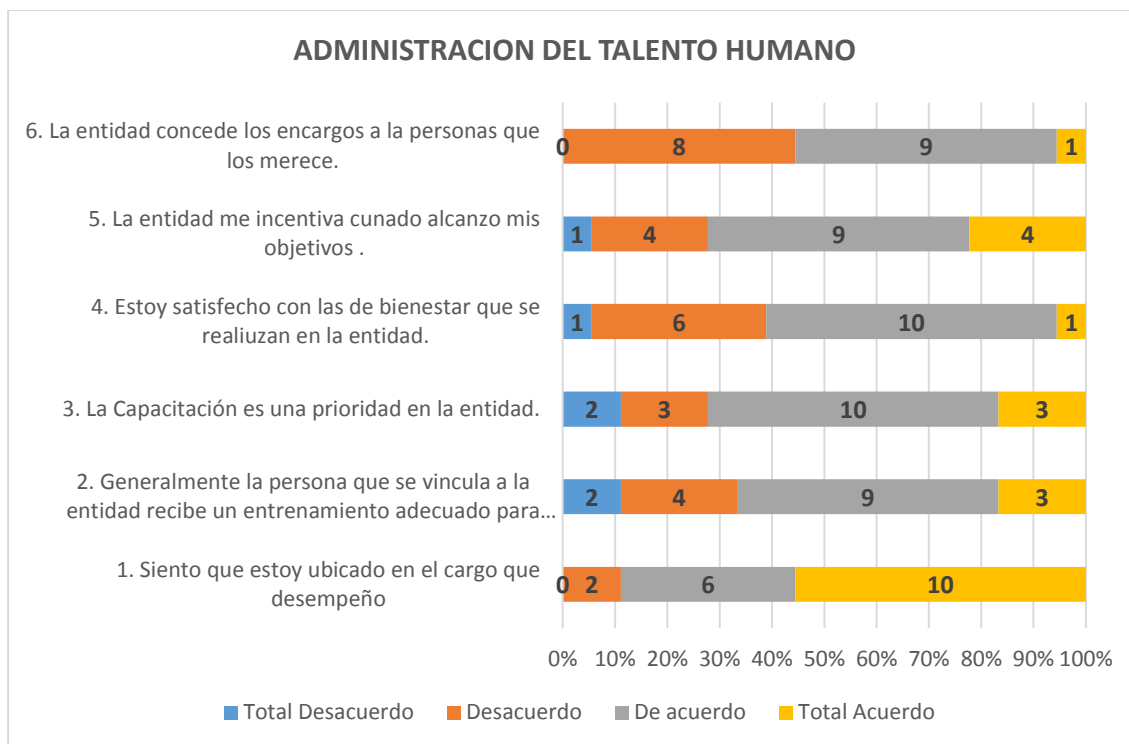


Figura 32. Puntuaciones obtenidas dimensión Administración del talento humano funcionarios seccional Fresno.

Si el funcionario siente que está ubicado en el cargo que desempeña; 55.55% funcionarios están totalmente de acuerdo, 33.33% de acuerdo y 11.11% en desacuerdo. La pregunta No. 2 evalúa la parte de si la persona que ingresa a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo: 16,66% funcionarios están totalmente de acuerdo con esta disposición un 50% de acuerdo, 22.22% en desacuerdo y 11.11% en total desacuerdo; Si la capacitación es una prioridad en la entidad, 16,66%% funcionarios totalmente de acuerdo, un 55.55% de acuerdo, 16.66% en desacuerdo 11.11% en total desacuerdo. Si se encuentra el funcionario satisfecho con las actividades que bienestar realiza en la entidad, 5.55% funcionarios totalmente de acuerdo, 55.55% de acuerdo, 33.33% en desacuerdo y 5.55% funcionarios en total desacuerdo. La entidad incentiva al funcionario cuando este alcanza los objetivos

22.22% funcionarios en total acuerdo, un 50% de acuerdo, 22.22% en desacuerdo y 5.55% en total desacuerdo. Si la entidad concede los encargos a las personas que los merecen, 5.55% funcionario está en total acuerdo, el 50% de acuerdo y 44.44% en desacuerdo.

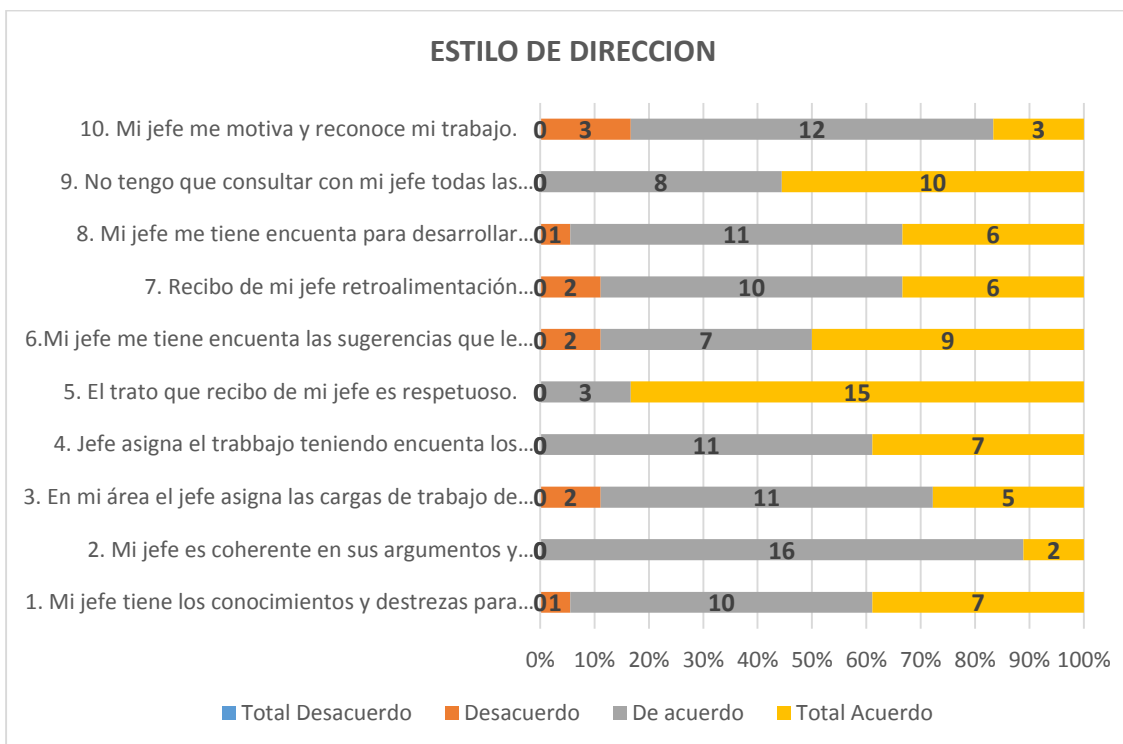


Figura 33. Puntuaciones obtenidas dimensión Estilo de dirección funcionarios seccional

Fresno.

El estilo de dirección en la seccional Fresno indica que en cuanto a si el jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área, 38.88% de funcionarios están totalmente de acuerdo, 55.55% de acuerdo y 5.55% funcionario en desacuerdo. En lo referente a si el jefe tiene coherencia en sus argumentos y planteamientos, 11.11% funcionarios completamente de acuerdo y 88.88% de acuerdo para un gran consenso en torno a esta percepción del jefe inmediato. El jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa así 27.77% funcionarios están totalmente de acuerdo con que esto se cumple, 61.11% de acuerdo, y 11.11% en

desacuerdo. En la pregunta No.4 si el jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores, 38.88% funcionarios en total acuerdo y 61.11% de acuerdo para una mayoría en torno a este punto. El trato que recibe del jefe es respetuoso, una gran mayoría de 83.33% funcionarios está completamente de acuerdo con que este aspecto se cumple en la institución y 16.66% funcionarios están de acuerdo.

Si el jefe tiene en cuenta las sugerencias que le formulan sus subalternos, un 50% funcionarios están en total acuerdo, 38.88% están de acuerdo y 11.11% en desacuerdo. Si se recibe del jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como negativos del trabajo, 33.33% funcionarios totalmente de acuerdo, 55.55% de acuerdo y 11.11% en desacuerdo.

En cuanto si el jefe tiene en cuenta al funcionario para trabajos importantes, 33.33% en total acuerdo, 61.11% de acuerdo y 5.55% funcionarios de acuerdo. Si los funcionarios no tienen que consultar al jefe todas las acciones a seguir en la realización del trabajo o sea tienen autonomía, en este sentido, 55.55% funcionarios totalmente de acuerdo y 44.44% de acuerdo para una mayoría en este aspecto. Acerca de si el jefe motiva y reconoce el trabajo de sus funcionarios, 16.66% funcionarios totalmente de acuerdo, 66.66% de acuerdo y 16.66% en desacuerdo

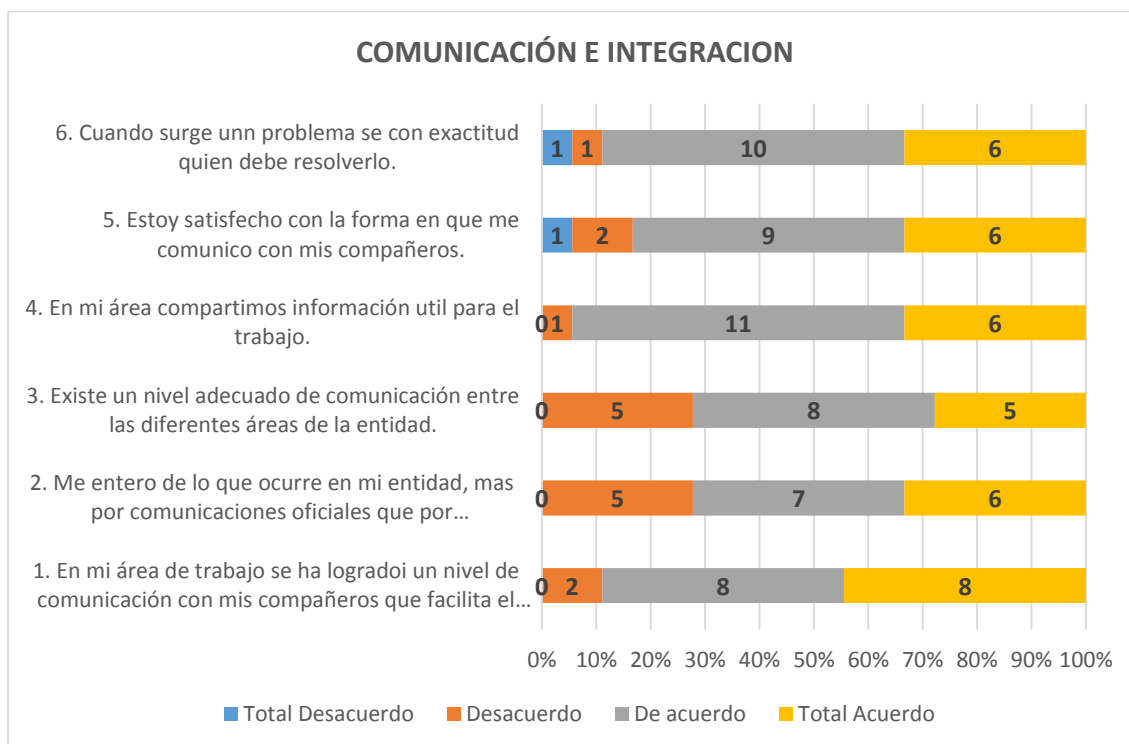


Figura 34. Puntuaciones obtenidas dimensión Comunicación e Integración, funcionarios seccional Fresno.

En la dimensión comunicación e integración se evaluó si en el área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con los compañeros que facilita el logro de resultados en este aspecto 44.44% funcionarios están totalmente de acuerdo, 44.44% de acuerdo y 11.11% en desacuerdo, Si se entera de lo que ocurre en la entidad más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales, como debe ser 33.33% funcionarios totalmente de acuerdo, 38.88% de acuerdo y 27.77% en desacuerdo. Se evaluó si existe en torno a la comunicación en la entidad un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas: aquí 27.77% funcionarios están totalmente de acuerdo, 44.44% de acuerdo y 27.77% en desacuerdo.

Si en el área respectiva se comparte información útil para el trabajo, 33.33% funcionarios están totalmente de acuerdo, 61.11% de acuerdo y 5.33% funcionario en desacuerdo.

Si está satisfecho el funcionario con la forma en que se comunica con sus compañeros, 33.33% funcionarios totalmente de acuerdo, 50% de acuerdo, 11.11% en desacuerdo y 5.55% en total desacuerdo

Cuando surge un problema el funcionario sabe con exactitud quien debe resolverlo, 33.33% funcionarios totalmente de acuerdo, 55.55% de acuerdo. 5.55% en desacuerdo y 5.55% en total desacuerdo.

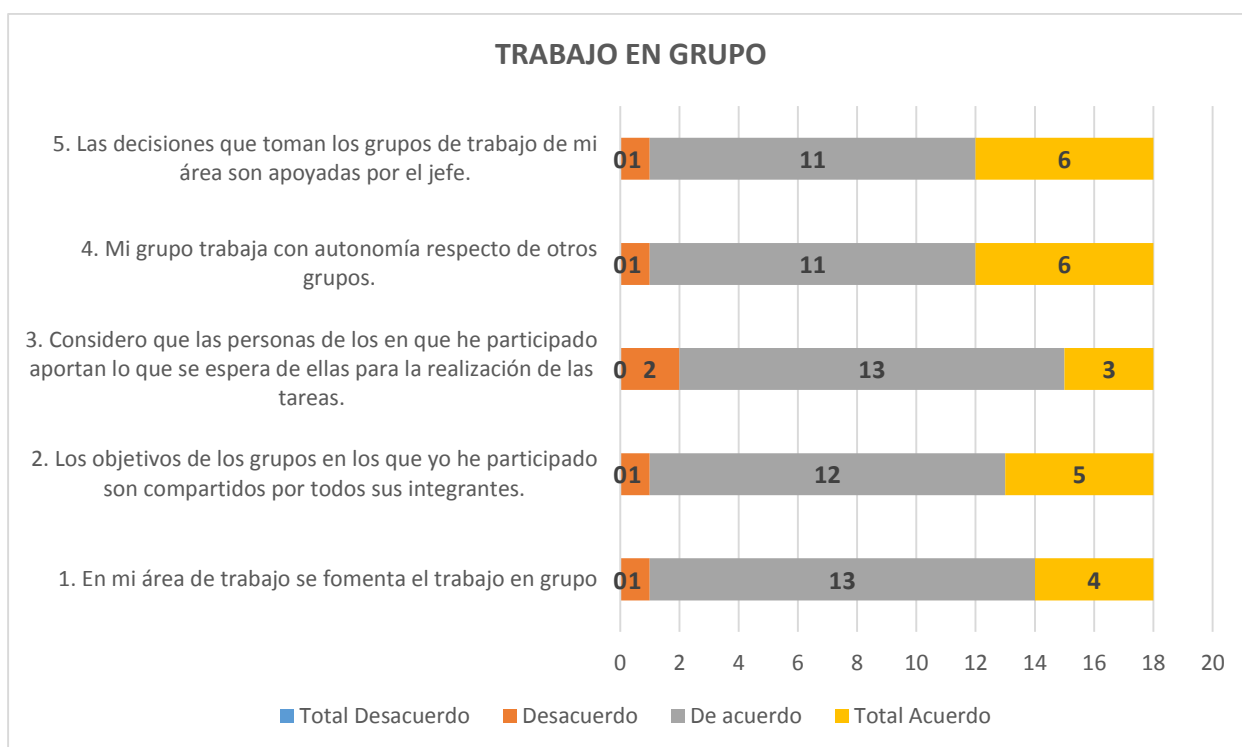


Figura 35. Puntuaciones obtenidas dimensión Trabajo en Grupo funcionarios seccional Fresno.

En la dimensión trabajo en grupo en la seccional Fresno se evaluaron los siguientes indicadores: Si se fomenta en el área de trabajo respectiva el trabajo en grupo: 22.22% funcionarios están totalmente de acuerdo, 72.22% están de acuerdo y 5.55% en desacuerdo. Si los objetivos de los grupos en los que se participa son compartidos por todos sus integrantes, 27.77% funcionarios están totalmente de acuerdo, 66.66% de acuerdo y 5.55% en desacuerdo. Si se considera que las personas de los grupos en los cuales se ha participado aportan lo que se espera de ellas, para la realización de las tareas, 16.66% funcionarios en total acuerdo, 72.22% de acuerdo y 11.11% en desacuerdo.

Si el grupo en el que se trabaja, trabaja con autonomía respecto de otros grupos: 33.33% funcionarios están totalmente de acuerdo, 61.11% de acuerdo y 5.55% en desacuerdo. Sobre las decisiones de los grupos de trabajo del área respectiva son apoyadas por el jefe: 33.33% funcionarios totalmente de acuerdo, 61.11% de acuerdo y 5.55% en desacuerdo.

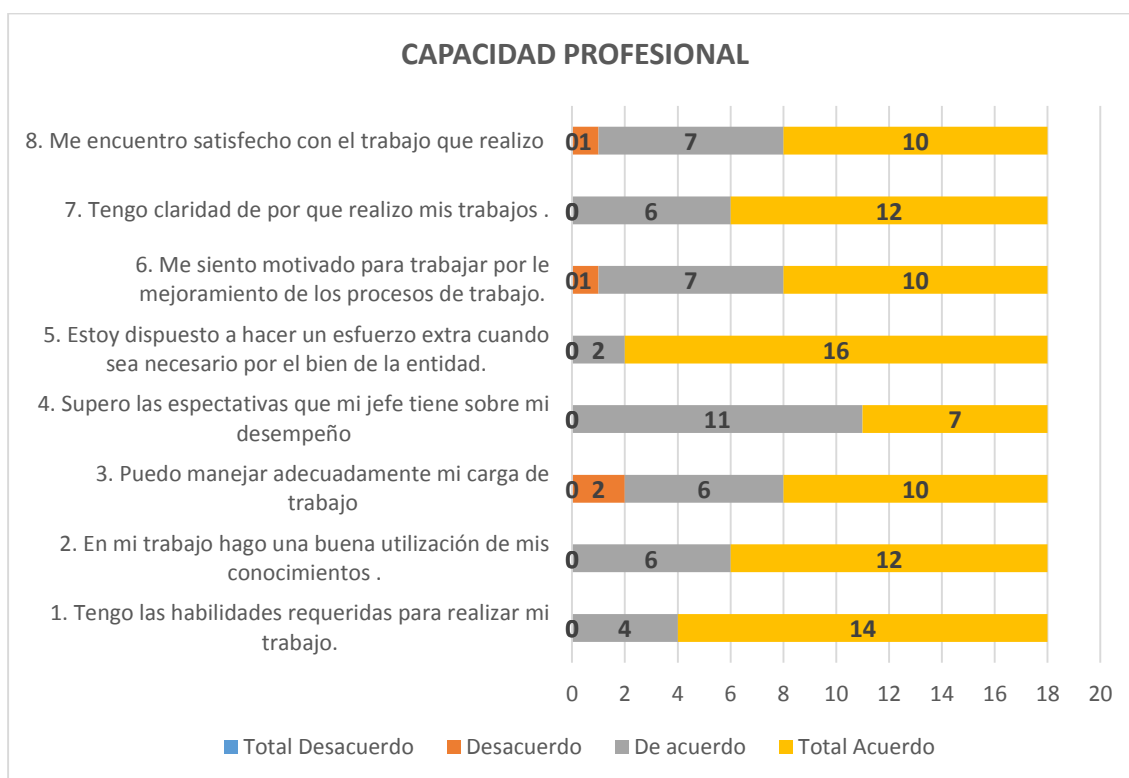


Figura 36. Puntuaciones obtenidas Dimensión Capacidad Profesional funcionarios seccional Fresno.

Sobre la capacidad profesional se evaluó si se poseen las habilidades requeridas para realizar el trabajo 77.77% funcionarios están en total acuerdo y 22.22% funcionarios de acuerdo.

Si el funcionario hace una buena utilización de sus conocimientos en su área de trabajo, 66.66% funcionarios totalmente de acuerdo, 33.33% funcionarios de acuerdo. Si se maneja en los funcionarios de forma adecuada la carga de trabajo, 55.55% funcionarios totalmente de acuerdo, 33.33% de acuerdo y 11.11% en desacuerdo. Si se superan las expectativas que el jefe tiene sobre el desempeño del funcionario, 38.88% funcionarios están totalmente de acuerdo y 61.11% de acuerdo.

Si los funcionarios están dispuestos en la institución a realizar un esfuerzo extra cuando se sea necesario en bien de la entidad: una mayoría de 88.88% funcionarios están dispuestos y totalmente de acuerdo y 11.11% funcionarios de acuerdo. Si el funcionario se siente motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo: 55.55% funcionarios están totalmente de acuerdo, 38.88% de acuerdo y 5.55% en desacuerdo. Si existe claridad para el funcionario de porque realiza su trabajo 66.66% funcionarios están totalmente de acuerdo y 33.33% funcionarios de acuerdo.

La satisfacción en el trabajo se evalúa con la pregunta que mide si el funcionario se encuentra satisfecho con el trabajo que realiza: 55.55% funcionarios están totalmente de acuerdo, 38.88% de acuerdo y 5.55% en desacuerdo.

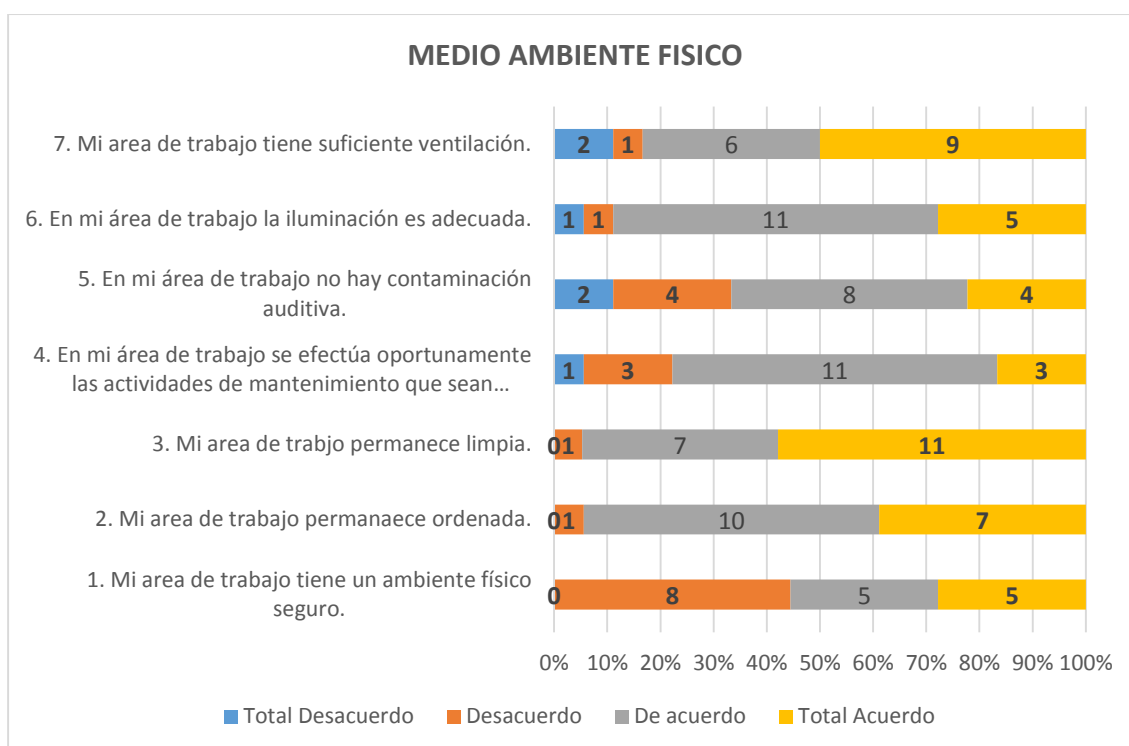


Figura 37. Puntuaciones obtenidas dimensión Medio ambiente Físico funcionarios seccional Fresno.

Con respecto a la percepción que tiene el funcionario. Si el área de trabajo tiene un ambiente físico seguro: 27.77% funcionarios totalmente de acuerdo con esta percepción, 27.77% igualmente de acuerdo y 44.44% en desacuerdo. Sobre si el área de trabajo permanece ordenada 38.88% funcionarios están totalmente de acuerdo, 55.55% funcionarios de acuerdo, y 5.55% funcionarios en desacuerdo. Si el área de trabajo permanece limpia,

61.11% funcionarios están totalmente de acuerdo, 38.88% de acuerdo para una mayoría y solo 5.55% en desacuerdo. Si en el área de trabajo se efectúan oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias, 16.66% funcionarios están totalmente de acuerdo, 61.11% de acuerdo, 16.66% en desacuerdo y 5.55% en total desacuerdo.

Si en el área de trabajo no existe contaminación auditiva, 22.22% funcionarios totalmente de acuerdo, 44.44% de acuerdo, 22.22% en desacuerdo y 11.11% totalmente en desacuerdo. Igualmente se evaluó si en el área de trabajo existe iluminación adecuada. 27.77% de funcionarios están totalmente de acuerdo. 61.11% de acuerdo, 5.55% en desacuerdo y 5.55% en total desacuerdo. Si en el área de trabajo hay suficiente ventilación, un 50% de funcionarios están totalmente de acuerdo, 33.33% funcionarios de acuerdo, 5.55% de acuerdo y 11.11% en total desacuerdo.

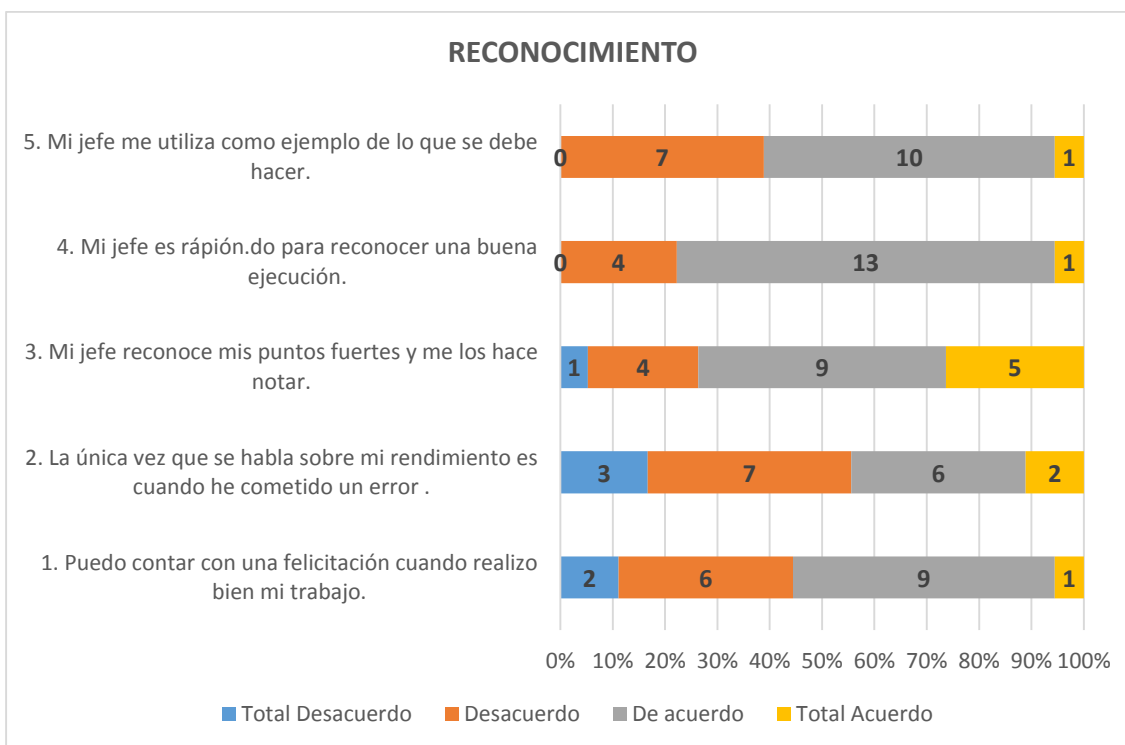


Figura 38. Puntuaciones obtenidas dimensión Reconocimiento funcionarios seccional

Fresno.

En relación a la dimensión reconocimiento se evaluó: Si el funcionario puede contar con una felicitación cuando realiza bien su trabajo: 5.55% funcionarios totalmente de acuerdo, un 50% funcionarios de acuerdo, 33.33% en desacuerdo y 11.11% totalmente en desacuerdo.

Si la única vez que se habla sobre el rendimiento del funcionario es cuando este ha cometido un error: 11.11% funcionarios totalmente de acuerdo, 33.33% de acuerdo, 38.88% en desacuerdo y 16.66% en total desacuerdo. Si el jefe reconoce los puntos fuertes de su funcionario y se las hace notar, 27.77% funcionarios en total acuerdo y 22.22% funcionarios de acuerdo, 5.55% funcionario totalmente de acuerdo.

Si el jefe es rápido para reconocer una buena ejecución por parte de sus funcionarios: 5.55% funcionario totalmente de acuerdo, 72.22% de acuerdo y 22.22% en desacuerdo. Si el jefe utiliza al funcionario como ejemplo de lo que se debe hacer ante los demás compañeros: 5.55% funcionario totalmente de acuerdo, 55.55% de acuerdo, x38.88% en desacuerdo.

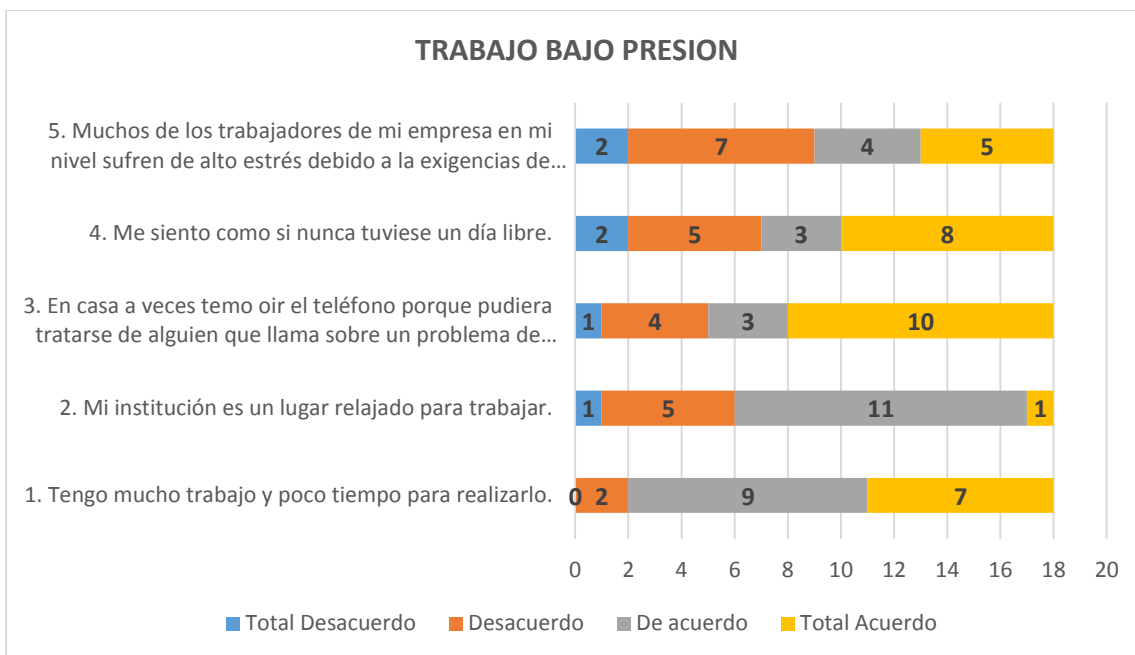


Figura 39. Puntuaciones obtenidas dimensión Trabajo bajo Presión funcionarios seccional Fresno.

El trabajo bajo presión en la entidad seccional Fresno evaluó a partir de los siguientes indicadores: Si se tiene mucho volumen de trabajo y poco tiempo para su realización: 38.88% funcionarios perciben totalmente esta situación, 50% funcionarios están de acuerdo con lo anterior y 11.11% en desacuerdo. Si el funcionario percibe la institución como un lugar relajado para trabajar, 5.55% funcionarios totalmente de acuerdo, 61.11% de acuerdo, 27.77% en desacuerdo y 5.55% funcionarios en total desacuerdo. Si en casa los funcionarios temen escuchar su teléfono porque piensan que pudiera tratarse de alguien que llama acerca de un problema del trabajo, 55.55% funcionarios están totalmente de acuerdo, 16.66% funcionarios de acuerdo, 22.22% en desacuerdo y 5.55% funcionarios totalmente en desacuerdo.

Si el funcionario percibe o siente como si nunca tuviese un día libre: 44.44% funcionarios totalmente de acuerdo, 16.66% de acuerdo, 27.77% en desacuerdo y 11.11% totalmente en

desacuerdo. Y por último en esta dimensión en la seccional Fresno si se considera que muchos trabajadores de la empresa sufren de alto estrés debido a las exigencias de trabajo, 27.77% funcionarios totalmente de acuerdo, 22.22% de acuerdo, 38.88% en desacuerdo y 11.11% en total desacuerdo.

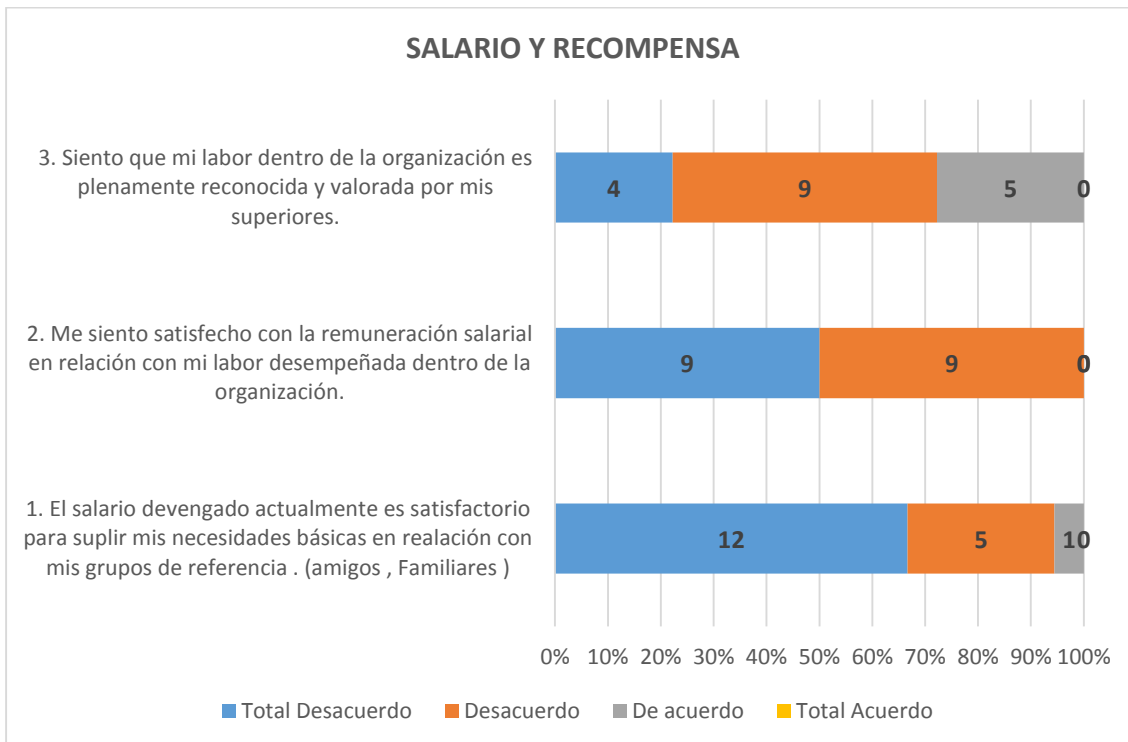


Figura 40. Puntuaciones obtenidas dimensión Salario y Recompensa funcionarios seccional Fresno.

Salario y recompensa se evaluó y arrojó la siguiente información acerca de la seccional Fresno: Si el salario devengado actualmente es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con los grupos de referencia (familia, amigos) 55.55% funcionarios están totalmente de acuerdo 27.77% en desacuerdo y 66.66% en total desacuerdo. Si el funcionario se siente satisfecho con la remuneración salarial con relación a la labor desempeñada por el funcionario dentro de la organización: un 50% de funcionarios en desacuerdo y un 50% en total desacuerdo.

Por otra parte sobre si el funcionario siente que su labor dentro de la organización es plenamente reconocida y valorada por los superiores; en este caso 27.77% funcionarios están de acuerdo, pero un 50% están en desacuerdo y 22.22% en total desacuerdo.

9. Conclusiones

De acuerdo al problema de investigación planteado y los resultados obtenidos en cada una de las seccionales se puede concluir de manera categórica que se dio respuesta al problema de investigación planteado por cuanto la pregunta solicitaba determinar las características del clima organizacional en el área de extensión en cada seccional del comité de cafeteros del departamento del Tolima, por cuanto se establecieron las características en cada dimensión evaluada a través del instrumento (DAFP, 2004)) donde se evaluaron las siguientes dimensiones: Orientación organizacional, administración del talento humano, estilo de dirección, comunicación e integración, trabajo en grupo, capacidad profesional, medio ambiente físico, reconocimiento, trabajo bajo presión y salario y recompensa. En este sentido se encontró que en la dimensión de orientación organizacional está presente en términos de un buen conocimiento de la Misión y Visión de la entidad, con un entendimiento y claridad acerca de los objetivos y la conciencia por parte de los funcionarios de la promulgación de valores institucionales, se tienen en cuenta a los funcionarios para la planeación de actividades lo cual se resalta en las seccionales, se cuenta con los recursos necesarios para la operatividad en todas las seccionales, se mantienen las prioridades para el desarrollo del trabajo en las seccionales sin ningún problema los procedimientos para el área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones en todas las seccionales, se conocen las funciones y estas están claramente determinadas y el funcionario tiene claro su papel a desempeñar dentro del área de trabajo en síntesis esta dimensión es una gran fortaleza en la entidad.

En la dimensión administración del talento humano en todas las seccionales el funcionario se siente bien ubicado en el cargo, generalmente la persona que se vincula recibe una capacitación adecuada en la seccional Chaparral se debe mejorar este aspecto, la

capacitación es considerada como una prioridad en todas las seccionales, se tiene gran satisfacción con respecto al bienestar del empleado, existen incentivos para los funcionarios cuando estos logran sus objetivos, en este punto se debe lograr mejoras en la seccional Fresno, en Chaparral la opiniones están divididas este aspecto debe considerarse allí para su atención, mientras en Líbano y Villarrica se encontraron de acuerdo con este aspecto. Y en el punto que evalúa si los encargos de trabajo se otorgan a quienes los merecen en la seccional Fresno se debe mejorar este aspecto, en Líbano, Villarrica y Chaparral se considera adecuado este procedimiento.

En cuanto a Estilo de Dirección, para todas las seccionales los funcionarios consideran que sus jefes tienen los conocimientos pertinentes a su cargo, lo mismo que existe coherencia del jefe en su argumentación lo cual coincide con la anterior observación, hay asignación equitativa de los cargos, se asigna el trabajo de acuerdo a las capacidades, hay un trato respetuoso, el jefe tiene en cuenta las sugerencias de sus funcionarios, se da eficientemente retroalimentación a los funcionarios y estos consideran que tiene autonomía en su área de trabajo en cuanto a toma de decisiones, se motiva igualmente al funcionario y se reconoce su trabajo. Es una fortaleza para la entidad esta dimensión de estilo de dirección. En Comunicación e integración se ha logrado un nivel de comunicación facilitador para el trabajo en las seccionales que hay que mantener, existe un nivel de comunicación adecuado en los diferentes niveles y áreas de la entidad, se comparte información útil, lo cual es muy positivo porque se conocen las informaciones de forma veraz a través de los canales oficiales y se comunica también de forma eficiente entre compañeros, como también el funcionario sabe exactamente a quien recurrir cuando hay problemas en su área de trabajo. El trabajo en grupo es otra dimensión eficiente en la entidad, se fomenta el trabajo en grupo, los objetivos

de trabajo son compartidos por todos los integrantes, los funcionarios aportan realmente lo que se espera de cada uno. El grupo específico de trabajo tiene autonomía, y las decisiones que toman los grupos son apoyadas por sus respectivos jefes.

En cuanto a capacidad profesional otra de las dimensiones evaluadas los funcionarios consideran que tienen las habilidades requeridas para realizar el trabajo, se hace una buena utilización de los conocimientos y se maneja de forma adecuada la carga de trabajo en todas las seccionales, como algo positivo es que los funcionarios están dispuestos a realizar un esfuerzo extra cuando la entidad lo exija y se sienten motivados para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo, esto significa un buen sentido de pertenencia con la entidad, igualmente los funcionarios tiene claridad de porque realizan su trabajo, en la seccional Líbano y Villarrica se deben fortalecer este punto de la dimensión capacidad profesional. Y en todas las seccionales se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan en las respectivas dependencias y este aspecto es necesario mantenerlo.

Para la dimensión evaluada Medio ambiente físico: Se evalúa si se tiene un ambiente seguro en la seccional Líbano, Villarrica y Chaparral se considera que se cumple con este aspecto mientras que en la seccional Fresno es necesario mejorarlo, se resalta el orden en el área de trabajo en todas las seccionales, si permanece limpia el área de trabajo. En Líbano, Chaparral y Fresno si se considera aceptable este aspecto mientras en Villarrica debe ser mejorado. Se realiza un mantenimiento oportuno en todas las seccionales y no existe contaminación auditiva en ninguna seccional y la parte de iluminación y ventilación es adecuada igualmente en todas las seccionales.

El reconocimiento corresponde en primer lugar a si se cuenta con felicitaciones cuando el funcionario realiza bien el trabajo y esto caracteriza a todas las seccionales, si la única vez que se habla sobre el rendimiento de un empleado es cuando se comete un error sobre este punto en Fresno no se está de acuerdo con esta afirmación, en Villarrica hay opiniones divididas en cuanto este punto, en Chaparral y Líbano se considera que en cierta parte es cierto. Se reconocen los puntos fuertes del funcionario en todas las seccionales, y se reconoce rápidamente una buena ejecución del funcionario en Líbano, Chaparral y Fresno, en Villarrica, se debe mejorar. El jefe utiliza al funcionario eficiente como ejemplo de lo que debe hacerse todas las seccionales están de acuerdo que este aspecto se cumple.

En cuanto al trabajo bajo presión se considera en todas las seccionales que se tiene mucho trabajo y poco tiempo para su realización, hay que mejorar este punto mediante una mejor planificación y gestión del tiempo. La institución es un lugar relajado para trabajar se considera en todas las seccionales que no coincide con el anterior punto puesto que se percibe es el ambiente relajado para el trabajo, mas no el volumen de trabajo que es estresante, se es consciente que hay cierto temor cuando el funcionario está en la casa que lo llamen para resolver problemas de trabajo, en Fresno, en Líbano y Villarrica si se considera esta posibilidad, mientras que en Chaparral las opiniones están divididas. Si se considera que los funcionarios perciben su carga laboral como si nunca tuvieran un día de descanso, así se encontró en Líbano y Villarrica, en Fresno y Chaparral están repartidas las opiniones entre quienes si consideran que esto sucede y quiénes no. Si se sufre de alto estrés debido a las cargas de trabajo, en Líbano y Chaparral si se considera que se sufre de estrés, mientras que en Villarrica no se sufre de estrés y en Fresno las opiniones están divididas.

El salario y recompensa es la dimensión que mostro más disparidad y opiniones encontradas, y a la que se sugiere poner mucha atención en la entidad, Si el salario devengado es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en Líbano y Villarrica solo la mitad lo acepta como satisfactorio, en Fresno un 33.3% está a favor y un 66.6% en contra y en Chaparral una gran mayoría en desacuerdo con el salario. Si se sienten satisfechos con la remuneración con respecto a la labor desempeñada en Líbano si, en Villarrica y Chaparral en su mayoría de acuerdo igualmente y en Fresno la mitad está de acuerdo. Con respecto a si sienten que la labor desempeñada es reconocida y valorada todas las seccionales comparten esta afirmación.

El cumplimiento de objetivos confrontando los resultados obtenidos permite llegar a las siguientes conclusiones se describieron las características del clima organizacional en cada seccional de manera exhaustiva en dos tipos de análisis contrastados en primer lugar se dieron los puntajes en términos porcentuales de los resultados obtenidos, en la discusión de resultados se muestran los análisis respectivos de cada una de las seccionales con sus fortalezas y debilidades, en cuanto a los datos obtenidos en cada una de las dimensiones, en las presentes conclusiones se entrega la información con respecto a la respuesta que se da al problema planteado de describir las características del clima organizacional y el comportamiento de las dimensiones propuestas en el instrumento de evaluación en cada seccional de esta manera se tiene una completa ilustración del clima organizacional que proporciona información suficiente para sugerir a la organización evaluada una propuesta de intervención lo más completa y suficiente posible mediante un plan de mejoramiento que considere las dimensiones higiénicas y de satisfacción laboral de acuerdo al modelo de factores motivacionales e higiénicos Herzberg (citado por López, 2005 & Lourdes, 2015).

Por lo anterior y en coincidencia con lo expuesto en estas conclusiones, es de gran importancia e insumo para el mejoramiento la evaluación de los factores del clima organizacional implicados en la satisfacción laboral como en la insatisfacción del trabajador para el diseño e implementación de un plan de intervención y su acción de mejoramiento con el fin de lograr la optimización del clima organizacional, en cumplimiento del objetivo específico No. 3 de la presente investigación.

Como conclusión de todo el ejercicio se puede decir que las puntuaciones más altas están orientadas a los factores higiénicos que a los factores motivacionales (Herzberg 1954), por ende es necesario encontrar los aspectos a fortalecer o trabajar dentro del plan de intervención que apunten hacia el fortalecimiento de los factores motivacionales.

8. Discusión de Resultados

De acuerdo a las diferencias del clima organizacional evaluadas en cada una de las seccionales se puede concluir que en la seccional Líbano en orientación organizacional Como en su gran mayoría, sus funcionarios están de acuerdo con su papel dentro del área de trabajo asignada, igualmente se encontró que hay un buen sentido de pertenencia institucional, ya que conocen plenamente la misión y visión de la institución, lo mismo que se tiene claros sus objetivos, esto quiere decir que los funcionarios tiene claras las metas institucionales, lo anterior correlaciona con la administración del talento humano: las personas perciben que están ubicadas teniendo en cuenta su perfil laboral, igualmente están acuerdo con el sistema de bienestar y con los incentivos; se percibe un estilo de dirección acorde a con las necesidades y esto radica igualmente en la buena comunicación e integración

en la seccional. El trabajo en grupo es otra fortaleza que se fomenta y se promueve, existe una gran capacidad profesional y se manejan de forma eficiente las cargas de trabajo y se utilizan los conocimientos para hacer eficiente el desempeño. La infraestructura locativa en la seccional Líbano es adecuada y cumple con los estándares de un ambiente físico seguro. Con respecto a la motivación si hay reconocimientos por parte de los jefes relacionados con las labores del funcionario, como lo anterior es óptimo en gran medida, no existe un trabajo bajo presión que afecte el desempeño y cumplimiento de las labores en forma oportuna. El salario y recompensa se consideran acordes a las labores realizadas, solo que se percibe que el salario suple apenas las necesidades básicas del funcionario.

En la seccional Villarrica la orientación organizacional muestra que se cuenta con los recursos necesarios para cumplir las funciones, sus objetivos son claros y un alto porcentaje conoce la Misión y Visión institucional, los procedimientos igualmente son claros y garantizan la efectividad de las acciones, se destaca la buena administración del talento humano en concordancia con la dimensión antes descrita, el estilo de dirección es eficiente, conocedor del área y reconoce el trabajo de su equipo, la asignación de las cargas de trabajo es aceptable. El nivel de comunicación es eficiente en el plano horizontal, se comparte información útil, se tiene claridad en los cargos de responsabilidad en la resolución de problemas. El trabajo en grupo se fomenta, se logran buenos aportes del grupo, existe autonomía y buen proceso en la toma de decisiones, la dimensión capacidad profesional es una de las más destacadas. Por cuanto se sienten motivados y hay una excelente aplicación de habilidades y conocimientos para el logro de objetivos, en otras palabras existe un buen desempeño laboral y existe una relación cercana entre esfuerzo y logros. El ambiente físico es adecuado para las labores.

El reconocimiento es acorde con las labores, pero debe mantenerse a un nivel óptimo, éste es el reto a futuro, en cuanto al trabajo bajo presión, existen opiniones divididas en cuanto a si se tiene mucho trabajo y no se relaciona con el tiempo para su realización. Salario y recompensa en la seccional Villarrica se destaca que existe consonancia y coherencia entre labores y remuneración.

Para la seccional Chaparral se puede concluir que existe una buena orientación organizacional, se conoce la Misión y Visión, los objetivos institucionales por la mayoría de funcionarios y se ponen en práctica igualmente los valores institucionales, se cuenta con recursos y en general el funcionario entiende claramente su papel dentro del área laboral. La administración del talento humano está en coherencia con la anterior dimensión por cuanto el funcionario siente que está ubicado en el cargo debido, solo que las opiniones están divididas en cuanto a que se requiere una mayor inducción y capacitación para el funcionario que recién se vincula. Hay conciencia en los funcionarios de que se incentivan a tiempo cuando alcanzan los objetivos. El estilo de dirección se considera altamente eficiente en cuanto a conocimiento, coherencia en sus argumentos, asignación de cargas de trabajo y el trato hacia sus funcionarios, lo mismo que considera que existe retroalimentación y hay autonomía en el funcionario. La comunicación e integración se evalúan eficientemente, el trabajo en grupo es fortaleza en esta seccional lo mismo que la capacidad profesional, sobre el medio ambiente físico si hay que mejorar en este aspecto, existe en la actualidad contaminación auditiva, y se debe mejorar el mantenimiento físico de las dependencias. El reconocimiento es acorde a las labores los jefes reconocen la labor desempeñada. En cuanto al trabajo bajo presión se considera que se deben tomar decisiones en este aspecto, organizar mejor el tiempo, y

mejorar la planificación de actividades, en cuanto a la dimensión salario y recompensa se debe considerar mejorar esta relación entre las labores y la remuneración.

Para la seccional Fresno se puede describir que la orientación organizacional, está funcionando eficientemente, existe un buen conocimiento de la Misión y Visión de la entidad. Se tiene claridad en los objetivos y los valores se promueven y se practican, existen buenos procedimientos en las dependencias y las funciones claramente determinadas, lo mismo en cuanto a administración del talento humano, se percibe estar ubicado en el cargo adecuado, la inducción es adecuada y la capacitación se imparte de forma eficiente, el estilo de dirección se destaca por sus conocimientos, coherencia en sus argumentos y direccionamientos, buena asignación de las cargas de trabajo, retroalimentación, motivación y reconocimiento del trabajo, existe igualmente una adecuada comunicación e integración, el trabajo en equipo es también fortaleza en esta seccional lo mismo que la capacidad profesional que se pone en práctica en términos de las habilidades requeridas, utilización de conocimientos, manejo de cargas de trabajo de forma adecuada para la labor y el cargo desempeñado. Los funcionarios poseen un buen sentido de pertenencia ya que están dispuestos a ofrecer un esfuerzo extra cuando así lo requiera la organización, el medio ambiente físico es aceptable, los reconocimientos se hacen efectivos, en cierta medida existe trabajo bajo presión y se debe reconsiderar este aspecto, sin embargo lo más notorio y que amerita una atención y una intervención efectiva para evitar deterioro en las demás dimensiones es la relación entre labores realizadas y remuneración, se debe considerar llegar a consensos y acuerdos benéficos para las partes sobre este aspecto entre trabajadores y directivos.

8.1 Síntesis de los resultados obtenidos

De los resultados analizados en la presente investigación surge la siguiente síntesis a nivel descriptivo del clima organizacional en cada una de las entidades, en primer lugar se evidencia el cumplimiento de los objetivos propuestos en cuanto a lograr un nivel de evaluación del clima organizacional estrictamente de orden descriptivo a partir de los resultados en las puntuaciones obtenidas por cuanto la presente investigación no formulo hipótesis en razón de que es una investigación descriptiva y no se infieren resultados .

En cuanto a los resultados sobre las dimensiones evaluadas por el instrumento en las diferentes seccionales resaltamos lo siguiente:

En la seccional Líbano la dimensión orientación organizacional, una gran mayoría cree estar ubicado en el cargo que desempeña. 86.66% de funcionarios. Igualmente, para el 80% de funcionarios el jefe reconoce y resalta el trabajo. En la dimensión comunicación esta se encuentra como un factor de desarrollo y cohesión entre los grupos y no se notan fallas en esta variable, igualmente en la dimensión trabajo en grupo esta variable es una fortaleza en esta seccional. En capacidad profesional los funcionarios en su mayoría consideran que tienen las capacidades requeridas para su desempeño eficiente, como también están motivados para el trabajo. El ambiente físico es óptimo en esta seccional, existe un buen reconocimiento por parte de los jefes para sus subalternos. En esta seccional del Líbano no existe demasiada presión para el trabajo, es un lugar medianamente relajado para el trabajo, no existe un alto nivel de estrés entre sus funcionarios, y la satisfacción en el trabajo en la seccional Líbano la mayor parte de funcionarios están completamente de acuerdo y su relación con otras preguntas en el mismo sentido de satisfacción laboral denotan que esta dimensión tiene un alto nivel en esta seccional.

En la seccional Villarrica se encuentra un gran consenso en cuanto a que si se cuenta con los recursos necesarios para realizar un trabajo con eficiencia. Lo mismo que una gran mayoría de funcionarios están dispuestos a aportar un esfuerzo extra en pro de la entidad y la motivación también se encontró suficiente, sobre su satisfacción en el trabajo los funcionarios de Villarrica están plenamente satisfechos, En Villarrica en cuanto a la dimensión salario y recompensa las opiniones están divididas en cuanto a que el salario devengado suple las necesidades básicas, por otra parte el funcionario siente que su labor en la organización es plenamente reconocida y valorada por sus superiores, una absoluta mayoría del 86.66% funcionarios está totalmente de acuerdo con que se cumple esta importante condición en favor del empleado.

En la seccional Chaparral la gran mayoría de funcionarios tienen claro su papel dentro del área de trabajo igualmente una absoluta mayoría dice recibir retroalimentación oportuna de su jefe, lo mismo se percibe que existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad. En la seccional Chaparral se requiere que se promocióne y fortalezca la capacitación de sus funcionarios, los criterios de su aplicación están divididos. La satisfacción en el trabajo en la seccional Chaparral se encuentra en consenso a favor en cuanto a que un 52.94% de funcionarios están totalmente satisfechos y 47.05% de acuerdo con lo anterior completando una gran mayoría, en cuanto a la parte ambiental de la seccional la seguridad, iluminación, ventilación es adecuada para la gran mayoría de funcionarios sobre estas condiciones ambientales.

Por otra parte, en Chaparral se encontró que hay una relación negativa en cuanto al trabajo bajo presión en cuanto a que hay mucho trabajo y poco tiempo para su realización, lo

que se esperaba correlacionara alto con la percepción del estrés lo que se confirmó a partir de los resultados encontrados, se sugiere revisar en esta seccional la relación de estas variables.

En la seccional Fresno se observa insatisfacción con relación a la dimensión salario y recompensa, se percibe que el salario no sule las necesidades básicas, en este punto 27.77% de funcionarios están en desacuerdo con que el salario es satisfactorio y el 66.66% igualmente están totalmente en desacuerdo con que el salario es satisfactorio y sule adecuadamente sus necesidades, no perciben una adecuada relación entre remuneración salarial y la labor desempeñada, lo que corrobora lo anteriormente encontrado, este cruce entre variables es lo que en un inicio se resalta que proporciona validez y consistencia interna al instrumento.

10. Recomendaciones

Las recomendaciones surgidas con base en la información obtenida en cada una de las seccionales del comité de cafeteros del Tolima con respecto al clima laboral, se realizan estas sugerencias a partir de los resultados obtenidos así:

En cuanto a la dimensión clima organizacional en las seccionales de Líbano. Villarrica, Chaparral y Fresno las recomendaciones se enfocan a generar las condiciones necesarias para que el talento humano se sienta motivado y con una alta satisfacción laboral como sucede en la seccional Líbano, igualmente se sugiere con base en lo encontrado en la seccional de Fresno que se debe reactivar la satisfacción laboral de sus funcionarios a partir de redefinir la relación entre salario, recompensa y trabajo con respecto a mejorar la percepción entre labores realizadas y salario. A nivel general se espera que los funcionarios mejoren su participación en las actividades y hagan parte activa de la toma de decisiones de las unidades esto aplicado a todas

las seccionales como igualmente se promueva la política del reconocimiento de los funcionarios partir del cumplimiento de metas y logro de objetivos. Se promuevan valores como el respeto mutuo entre compañeros y a todo nivel como también la responsabilidad como valores fundamentales a tener en cuenta para el desarrollo organizacional y la consecución de resultados aspectos a continuar promoviendo en las 4 seccionales evaluadas, igualmente se considera incentivar una competitividad laboral sana a partir de reconocer el logro de metas y objetivos y darle gran preponderancia al trabajo en equipo, por ejemplo seguir en ese gran nivel y se siga fortaleciendo en la seccional Líbano. Se fortalezca la capacitación necesaria específicamente en la seccional Chaparral donde sus funcionarios solicitan tener en cuenta esta dimensión como también tener en cuenta factores de planeación y planificación del tiempo para lograr mayor eficiencia y reducir el trabajar bajo presión.

10.1 Programa de intervención

La propuesta de intervención hace parte del plan de mejoramiento organizacional que surge como objetivo del análisis de resultados en cada una de las seccionales y se operacionaliza en un plan de mejoramiento continuo que considera las dimensiones higiénicas y de satisfacción laboral de acuerdo al modelo de factores motivacionales e higiénicos (Herzberg, 1954 citado por López, 2005 & Lourdes, 2015), a través de este modelo se pueden concretar en acciones y actividades las respectivas recomendaciones a fin de realizar acciones de mejoramiento de las dimensiones encontradas con ciertas falencias, como igualmente fortalecer las dimensiones existentes y que poseen un buen nivel y el mantenimiento de las encontradas de manera óptima, por esta razón es que dentro de la propuesta se dirige su última parte a todas las seccionales con este fin. Se

sustenta la aplicación del modelo Bifactorial de Herzberg (1954) (citado por Lourdes,2015 & López, 2005), para efectos del plan de mejoramiento organizacional en el comité de Cafeteros del Tolima, por cuanto en este modelo Herzberg llega a la conclusión de que la motivación en los entornos laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos, plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas: los factores higiénicos o factores extrínsecos y los factores motivacionales o intrínsecos, los factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión, las condiciones físicas y ambientales, la política y directrices de la empresa, los reglamentos internos etc. Al respecto anota Chiavenato (2006) (citado por Lourdes, 2015) “son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo” p.24.

Dice Lourdes, (2015) que, según Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos solo evitan la insatisfacción de los empleados, pero no consiguen elevar consistentemente la satisfacción. Los factores motivacionales o intrínsecos se relacionan con el contenido del cargo y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo, estos factores se hallan bajo el control del individuo, involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización y dependen de las tareas que realiza el individuo en su trabajo (.Lourdes,2015). Según las investigaciones de Herzberg el efecto de los factores motivacionales es más profundo y duradero, cuando estos son óptimos provocan satisfacción, cuando son deficitarios la impiden, el mismo autor según Lourdes (2015) destaca que los factores responsables de la satisfacción de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que provocan insatisfacción y de acuerdo a Chiavenato (2006) citado por Lourdes (2015) el opuesto a la satisfacción profesional no sería la insatisfacción sino ninguna satisfacción profesional, según los autores Lourdes (2015), López (2005) & Chiavenato(2006)

uno de los puntos más importantes de Herzberg es que los factores que motivan pueden coexistir con los que desmotivan y en los programas de intervención se puede proponer no solo reforzar aquellos factores motivadores sino más bien reducir el efecto de aquellos factores desmotivadores y un buen programa de intervención estaría orientado y enfocado en este sentido.

10.1.1. Objetivos del Programa de intervención

Para la seccional Fresno:

- 1- Redefinir para los funcionarios de esta seccional mediante un consenso con las directivas una mejor distribución de las tareas y labores de cada funcionario para equilibrar su percepción de las actividades y su relación con el salario percibido, a través de una sesión conjunta de solución de conflictos a fin de exponer las inquietudes e insatisfacciones con los directivos y llegar a acuerdos de solución.

Para la seccional Chaparral:

- 2- Organizar y llevar a cabo eventos destinados a la capacitación del personal sobre temas de interés que fortalezcan el conocimiento de los funcionarios acerca de sus funciones a fin de lograr mejoras en el desempeño y consecución de las metas previstas en la seccional.
- 3- Ejecutar actividades sobre los principios de gestión y organización del tiempo mediante la elaboración de cronogramas de trabajo y gestionar el tiempo en el trabajo asumiendo las tareas que a cada funcionario le corresponden a fin de que se mejoren las condiciones laborales y evitar de esta manera el trabajo bajo presión, logrando mejorar la calidad y la satisfacción laboral.

Para las 4 seccionales:

- 4- Generar las condiciones necesarias en cada seccional para que el personal se sienta motivado a través de su participación decisoria en actividades de cada unidad y se aplique un plan de reconocimientos por parte de los jefes inmediatos cuando así lo ameriten los logros y aciertos de sus funcionarios y obtener un alto nivel de satisfacción laboral.
- 5- Fortalecer la comunicación entre los diferentes estamentos y niveles para así optimizar las relaciones interpersonales y prevenir la aparición de conflictos al interior de la organización.
- 6- Implementar talleres y dinámicas que permitan la promoción de valores tales como la responsabilidad, el respeto mutuo, la solidaridad como factores fundamentales que optimizan el ambiente laboral de la organización.
- 7- Recordar las metas de las unidades la misión y visión de la organización permitirán tener claridad sobre metas a corto y largo plazo que se pretendan lograr desde sus propias funciones y responsabilidades, así como generar sentido de pertenencia institucional.

10.1.2. Metodología

La metodología a utilizar para el desarrollo y ejecución de las acciones de mejoramiento en las cuatro seccionales de acuerdo a las recomendaciones anteriormente descritas, utilizara un plan estratégico de Mejoramiento continuo que se deriva del siguiente esquema de intervención:



Figura 41. Etapas - Esquema plan de mejoramiento continuo

Tomado de: <https://calidadelectronica.wordpress.com/2011/04/14/estrategias-de-mejora-continua/>

La mejora continua entendida en su sentido más amplio se puede usar para obtener mejoras en cualquiera de las dimensiones a intervenir en cada una de las seccionales.

La metodología del mejoramiento continuo dirigida a los factores Motivacionales e higiénicos de Herzberg (1954) citado por Lourdes, (2015) implica según el esquema descrito: 1-Resultados medibles 2- Feedback continuo 3-Apoyo de la dirección 4- funciones y responsabilidades de equipo bien definidas y claras 5- Herramientas y tecnología adecuada 6- cultura de transparencia para compartir soluciones (Pasos para el mejoramiento continuo, 2015).

10.1.3. Diseño

El diseño a utilizar en esta propuesta de intervención es de tipo investigación aplicada en el campo organizacional.

10.1.4. Procedimiento

El procedimiento para ejecutar el programa de mejoramiento continuo en cada una de las seccionales de acuerdo a las dimensiones a intervenir según los objetivos planteados considerará las siguientes etapas:

I-- Evaluación Diagnóstica con base en los resultados de la investigación y perfil de necesidades actuales en las seccionales

II-Diseño de los talleres a realizar tomando en consideración el Modelo Bifactorial de Herzberg de factores motivacionales y factores higiénicos (Lopez,2005, Chiavenato,2006 & Lourdes, 2015)

III- Ejecución de los talleres según el cronograma establecido conjuntamente con las direcciones seccionales.

Lo anterior significa en términos operativos las siguientes fases y estrategias a desarrollar:

Para la seccional Fresno

- 1- Diseño y elaboración de un plan de consenso mediante la técnica de CIRCULOS DE CALIDAD sobre redistribución de actividades acorde con remuneración de funcionarios.
- 2- Evaluación y seguimiento por un comité conjunto conformado por trabajadores y directivos según los acuerdos obtenidos en consenso.

Para la seccional Chaparral

- 1- Evaluación diagnóstica de las necesidades y requerimientos para formular un plan de capacitación
- 2- Diseño y ejecución del programa de capacitación de funcionarios con base en las necesidades detectadas.
- 3- Taller de gestión del tiempo: para planificar mejor el trabajo y controlar el trabajo bajo presión.

Para todas las Seccionales

1. Programa motivacional de reconocimiento de méritos a los logros obtenidos y labores realizadas por los funcionarios
2. Taller de comunicación Empresarial: estrategias de comunicación vertical y horizontal.
3. Taller de promoción de valores el respeto, entre compañeros, la Responsabilidad organizacional y la Solidaridad.
4. Taller sobre: “Como alcanzar las Metas y logros institucionales de acuerdo a la MISION Y VISION INSTITUCIONAL” y estímulos y reconocimiento laboral

10.1.5. Técnicas e instrumentos:

Las técnicas a utilizar dentro de los talleres propuestos y promover la participación de los funcionarios según los temas específicos en cada taller son:

Brain Storming (lluvia de ideas) , Benchmarking: Proceso continuo que consiste en comparar y medir los procesos internos de una organización con las de otra con mejores resultados se enfoca en mejorar las prácticas de un negocio y por ende su competitividad.(Calidad y medio ambiente,1996) AMFE: Análisis Modal de fallos y efectos,Círculos de Calidad: Consiste en un

grupo reducido de personas que se reúnen voluntaria y periódicamente para detectar los errores que se producen en la empresa analizarlos y buscar las soluciones apropiadas a los problemas que surgen en el área de trabajo. Técnica de grupos Focales (Focus Group).

10.1.6. Población: Los funcionarios pertenecientes a las seccionales del comité de cafeteros del Tolima en las poblaciones del Líbano, Fresno, Chaparral y Villarrica

10.1.7 Cronograma:

ACTIVIDAD	MES	MES	MES	MES	MES	MES
	1	2	3	4	6	7
Realización de círculos de calidad en la seccional de FRESNO a fin de concertar distribución laboral y remuneración.	X	X				
			X	X	X	X

A PARTIR DE 2DO MES realizar seguimiento en el cumplimiento de los aspectos concertados.						
Formulación y realización de un plan de capacitación en la seccional CHAPARRAL, previa evaluación de necesidades	X	X	X			
Diseño y ejecución de un taller de gestión del tiempo en la seccional CHAPARRAL				X	X	
TALLERES DIRIGIDOS A LAS 4 SECCIONALES: Diseño y ejecución de los talleres propuestos así: -Programa motivacional de reconocimiento de méritos: a fin de alcanzar un alto nivel de satisfacción laboral		X	X	X	X	X

10.1.Presupuesto

<p>- Taller de comunicación organizacional a nivel vertical y horizontal.</p> <p>- Taller de promoción de valores:</p> <p>-Taller de reconocimiento de metas y logros según la Misión y Visión institucional- estímulos y reconocimiento laboral .</p>						
<p>Seguimiento en cada seccional</p>						<p>X→</p>

10.1.9. ANEXOS

PROGRAMAS Y TALLERES DE INTERVENCION DIRIGIDO A TODAS LAS SECCIONALES DEL COMITÉ DE CAFETEROS DEL TOLIMA

Anexo 1- Programa motivacional

Anexo 2-Taller de comunicación organizacional

Anexo 3-Taller de promoción de valores

Anexo 4- Taller de reconocimiento de metas y logros –Estímulos y reconocimiento laboral

Anexo No.1

Programa Motivacional

Objetivo: Establecer específicamente los motivos de la insatisfacción y la satisfacción laboral de acuerdo a la teoría bifactorial de Herzberg entre factores intrínsecos motivacionales y factores extrínsecos higiénicos.

Duración: 2 sesiones de 2 horas

Material: Lápiz, ordenador, hojas, sillas, mesa.

Contenido:

Se presenta la información a los funcionarios asistentes sobre el programa a implementar el objetivo de esta actividad y sus implicaciones a nivel personal y laboral, inicialmente se aplicará como medida de evaluación la prueba de evaluación de la satisfacción laboral y la insatisfacción de Warr, Cook y Wall (1979), en el que se valoran diferentes aspectos de orden laboral y ajuste a estas situaciones por parte del empleado.(Adjunta a la presente intervención).

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo					
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo					
3. Tus compañeros de trabajo					
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho					
5. Tu superior inmediato					
6. Responsabilidad que se te ha asignado					
7. Tu salario					
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades					
9. Relaciones entre dirección y trabajadores en tu empresa					
10. Tus posibilidades de promocionar					
11. El modo en que tu empresa está gestionada					
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces					
13. Tu horario de trabajo					
14. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo					
15. Tu estabilidad en el empleo					

Esta escala fue creada a partir de detectarse la necesidad de escalas cortas y robustas que pudieran ser fácilmente completadas por todo tipo de trabajador con independencia de su formación. A partir de la literatura existente, de un estudio piloto y de dos investigaciones en trabajadores de la industria manufacturera de Reino Unido, se conformó la escala con los quince ítems finales.

La escala se añeja en la línea de quienes establecen una dicotomía de factores y está diseñada para abordar tanto los aspectos intrínsecos como los extrínsecos de las condiciones de trabajo. Está formada por dos subescalas:

- Subescala de factores intrínsecos: aborda aspectos como el reconocimiento obtenido por el trabajo, responsabilidad, promoción, aspectos relativos al contenido de la tarea, etc. Esta escala está formada por siete ítems (números 2, 4, 6, 8, 10, 12 y 14).
- Subescala de factores extrínsecos: indaga sobre la satisfacción del trabajador con aspectos relativos a la organización del trabajo como el horario, la remuneración, las condiciones físicas del trabajo, etc. Esta escala la constituyen ocho ítems (números 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 y 15).

Aplicación

Esta escala puede ser administrada por un entrevistador pero una de sus ventajas es la posibilidad de ser autocumplimentada y de ser aplicada colectivamente.

Su brevedad, el tener las alternativas de respuesta especificadas, la posibilidad de una sencilla asignación de pesos numéricos a cada

Tomado de NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción de ministerio de trabajo y asuntos sociales España. (2005)

Se clasificarán las respuestas en los dos factores y se realiza una discusión sobre los factores que caracterizaron tanto la parte de insatisfacción como la de satisfacción, y se indaga cuáles serían las propuestas de solución que sugiere el empleado para mejorar su satisfacción en el trabajo, mediante puesta en común en grupo de cada uno de los factores.

Evaluación del programa: Se dejan tareas al respecto y se realiza seguimiento a lo concertado durante dos meses.

Anexo No.2

Taller de comunicación organizacional

Objetivo general

Contribuir al desarrollo de capacidades para establecer una comunicación organizacional fluida y veraz que aporte al desarrollo institucional y prevenga los conflictos por causa de una distorsionada información.

Objetivos específicos:

1. Evaluar los factores que evitan una óptima comunicación organizacional, definir los elementos de una comunicación (emisor- canales y receptor) y las posibles interferencias.
2. Comprender la comunicación organizacional como un proceso integral y estratégico
3. Conocer las herramientas de diagnóstico para prevenir los problemas de comunicación tanto vertical como horizontal en la organización.

Duración: 2 sesiones de dos horas cada una

Materiales: Lápices, cartulinas- pantalla para proyectar - y viedobeam

Contenido:

-Presentación del taller: objetivos-metodología – contenidos globales

- La gestión de la comunicación Organizacional

-El proceso de comunicación y sus elementos.

_ Dinámica de grupo sobre la comunicación distorsionada “Invitación a ver el eclipse en el batallón”.

- Barreras de comunicación

-Comunicación en situaciones de crisis

- Descripción y características de las diversas herramientas de comunicación interna-(cartelera-.intranet-reuniones de trabajo-comunicación escrita

- Características de la comunicación externa (imagen empresarial –logo - papelería –publicidad institucional-material promocional – publicaciones) página web, redes sociales ,gestión de prensa, organización de actos.

-Evaluación del taller

Anexo No. 3

Taller de promoción de valores en los funcionarios de la organización

Objetivo general

Promover en los funcionarios de las seccionales del comité de Cafeteros del Tolima los valores referentes a la cultura organizacional como son: honestidad, responsabilidad, comunicación, sinceridad, respeto, compañerismo, solidaridad, amabilidad y aprendizaje a través de un taller que los define, caracteriza y relaciona de forma concreta en un nivel de aplicación en los ámbitos personal y organizacional.

Objetivos específicos

- Describir los principios y valores relacionados a la cultura organizacional y sus implicaciones en el desarrollo y optimización del clima organizacional.
- Definición de la axiología aplicada al contexto laboral y de las organizaciones como elementos fundamentales para promover el desarrollo humano en la organización.

- Reconocer los valores dentro de la organización desde la teoría de valores y sus fundamentos axiológicos.

Duración 2 sesiones de dos horas

Materiales Video Beam- tablero, lápices de colores y papel para carteleras

Contenido

- Teoría de los valores: Que es la axiología
- Los valores humanos
- Cultura organizacional: compromiso (ética y profesionalismo)
- Los valores en la organización
- Identificación de los valores mediante el role playing
- Trabajo de grupos sobre los diferentes valores: Honestidad, responsabilidad, comunicación, sinceridad, respeto, compañerismo, solidaridad, amabilidad.
- Evaluación del taller

Anexo No. 4

Taller de reconocimiento de metas y logros- estímulos y reconocimiento

Laboral

Objetivo general

Reconocer a partir de la Misión y Visión de la entidad los objetivos y metas organizacionales de la institución y promover el sentido de pertenencia y compromiso para el logro de objetivos institucionales y como reconocer el trabajo en la entidad.

Objetivos específicos

- Conocer la trayectoria histórica de la organización y conocer sus objetivos a partir del análisis de la Misión y Visión de la entidad.
- Proponer estrategias para optimizar la motivación y el sentido de pertenencia del funcionario hacia la institución,
- Determinar en los directivos y jefes inmediatos la importancia de estimular y reconocer el mérito de los empleados cuando alcanzan los objetivos y logros a nivel individual y del grupo de trabajo.

Duración: 2 sesiones de 2 horas

Materiales: Salón con video beam- tablero y televisor para proyectar video

Contenido

- Cine foro sobre la trayectoria histórica de la entidad y su impacto en el desarrollo económico de la región y del país.
- Descripción de los objetivos y funciones de cada dependencia con miras al logro y cumplimiento de objetivos institucionales.
- Principios de desarrollo personal y profesional, Motivación al logro: pirámide de Maslow: Análisis de la jerarquía de necesidades

- Cómo recompensar el desempeño de los funcionarios y equipos de trabajo
- Propiciar el desarrollo del potencial profesional y humano de los funcionarios.
- Evaluación del taller.

PRESUPUESTO - RECURSOS NECESARIOS

RECURSO	DESCRIPCION	PRESUPUESTO (\$)
1. Equipo Humano	Psicólogo organizacional de la institución para la evaluación de las necesidades en cada seccional y en concordancia con la propuesta de intervención ejecutar la aplicación de la propuesta de intervención.	2.000.000
Equipos y Software	Portátil en cada Seccional 1 Video beam en cada seccional 1 Impresora en cada seccional. Programa de Word - Programa Google –para consecución de referencias relacionadas a los temas de exposición.	2.000.000
Logística	Contar con un auditorio o locación disponible y equipada con los elementos necesarios para realizar los talleres de capacitación en cada seccional.	500.000

Viajes y trabajo de campo	Salidas a las seccionales para la ejecución de los talleres respectivos – transporte y viáticos de 1 conferencista y 1 coordinador	1.000.000
Materiales y suministros	Papel para suministrar fotocopias de los talleres a aplicar información – agenda de trabajo - temáticas a tratar en las diferentes seccionales. Libretas de apuntes – esferos Memorias de los talleres realizados	400.000
Bibliografía	Internet Fuentes primarias y secundarias Costo de Internet, para los respectivos programas y talleres.	300.000
TOTAL		6.200.000
PRESUPUESTO - RECURSOS NECESARIOS		
RECURSO	DESCRIPCION	PRESUPUESTO (\$)

	Salidas a las seccionales para la ejecución de los talleres respectivos – transporte y viáticos de 1 conferencista y 1 coordinador	1.000.000
Material y suministros	Papel para suministrar fotocopias de los talleres a aplicar información – agenda de trabajo - temáticas a tratar en las diferentes seccionales. Libretas de apuntes – esferos Memorias de los talleres realizados	400.000
Bibliografía	Internet Fuentes primarias y secundarias Costo de Internet, para los respectivos programas y talleres.	300.000
TOTAL		6.200.000

PRESUPUESTO - RECURSOS NECESARIOS

RECURSO	DESCRIPCION	PRESUPUESTO (\$)
----------------	--------------------	-------------------------

	Salidas a las seccionales para la ejecución de los talleres respectivos – transporte y viáticos de 1 conferencista y 1 coordinador	1.000.000
Material y suministros	Papel para suministrar fotocopias de los talleres a aplicar información – agenda de trabajo - temáticas a tratar en las diferentes seccionales. Libretas de apuntes – esferos Memorias de los talleres realizados	400.000
Bibliografía	Internet Fuentes primarias y secundarias Costo de Internet, para los respectivos programas y talleres.	300.000
TOTAL		6.200.000

PRESUPUESTO - RECURSOS NECESARIOS

RECURSO	DESCRIPCION	PRESUPUESTO (\$)
----------------	--------------------	-------------------------

1. Equipo Humano	Psicólogo organizacional de la institución para la evaluación de las necesidades en cada seccional y en concordancia con la propuesta de intervención ejecutar la aplicación de la propuesta de intervención.	2.000.000
Equipos y Software	Portátil en cada Seccional 1 Video beam en cada seccional 1 Impresora en cada seccional. Programa de Word - Programa Google –para consecución de referencias relacionadas a los temas de exposición.	2.000.000
Logística Viajes y trabajo de campo	Contar con un auditorio o locación disponible y equipada con los elementos necesarios para realizar los talleres de capacitación en cada seccional.	500.000

	Salidas a las seccionales para la ejecución de los talleres respectivos – transporte y viáticos de 1 conferencista y 1 coordinador	1.000.000
Materiales y suministros	<p>Papel para suministrar fotocopias de los talleres a aplicar información – agenda de trabajo - temáticas a tratar en las diferentes seccionales.</p> <p>Libretas de apuntes – esferos</p> <p>Memorias de los talleres realizados</p>	400.000
Bibliografía	Internet Fuentes primarias y secundarias Costo de Internet, para los respectivos programas y talleres.	300.000
TOTAL		6.200.000

Referencia

Cárdenas, R, N, Méndez, C, M, Taborda, I, L, Salazar, L,F & Ayala, C, J.(2003) *El papel del*

Gerente de talento Humano como Generador de Cambios hacia la Cultura de Calidad,
Tesis de grado especialización en gerencia del talento Humano, Universidad de Manizales,
Manizales, Colombia.

Brainstorming. (1996). *Calidad y Medio ambiente*. Madrid España. Confederación granadina de
empresarios. Recuperado de <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion>

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la administración*, 7ª
edición, McGraw Hill, Bogotá, Colombia.

Departamento administrativo de la función pública DAFP. (2004). *La calidad de vida laboral
Para una cultura de lo público: instrumento para su gestión* recuperado de:
<http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.16>

Federación Nacional de Cafeteros. (2010). *Quienes somos 2014 de FNC*. Ibagué Tolima
recuperado de : http://www.federacióndecafeteros.org/paarticulares/es/quienes_somos

Fomina, A. (2016) Programa de Motivación laboral en el ámbito del comercio: Aplicación de la
teoría bifactorial de Herzberg, Grado en Psicología Universitat; Miguel Hernández,
Elche. Comunidad Valenciana España.

Forehand, G.. A & Gilmer, B.V. (1964). Environmental variations in studies of Organizational
Climate, *Psychological bulletin*, 6. pp 361-382.

Gómez, C. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa
Clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta

al ítem, *Red de revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 11,98-99 Redalyc.org base de datos.

Gómez, (2013). *Estudio del clima organizacional en el grupo empresarial Venus Colombiana S.A Tesis de pregrado*, Programa de administración, facultad de ciencias económicas y administrativas, Depto. de Ciencias administrativas, Universidad Autónoma de Occidente Santiago de Cali, Colombia.

Hernández, S. R, Fernández, C.C & Baptiste, L. P. (2005). *Metodología de la investigación*, McGraw Hill: México.

Kaplan,R. & Norton, D, (1996). *Balanced Scorecard: translating strategy into Action*. Harvard Bussiness school publishing. Harvard University.

López, M,. (2005). *Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg, gestión en el 3er milenio Revista de Investigación. De la facultad de Ciencias administrativas UNMSM-Vol. 8-No.15 Lima pp-25-35*

Lourdes, G.A., (2015). *Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg el clima organizacional del supermercado M del distrito de Lambayeque*, Tesis de grado para optar al título de Licenciada en administración de empresas, Universidad de Santo Toribio de Mogro Viejo, Chiclayo, Perú.

Méndez, A.C (1998). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC un método de análisis para su intervención*. Centro editorial, Universidad del Rosario, Bogotá.

Pagano, R, R. (1999). Estadística para las ciencias del comportamiento, 5ª

Edición International Thomson editores: México.

González Mercado J.F. (2015). *Pasos para el mejoramiento continuo*. Lima Perú Recuperado de:

<https://www.gestiopolis.com/pasos-para-el-mejoramiento-continuo/>

Quintero, N, Africano, N & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del Personal empresa de vigilantes asociados Costa oriental del lago. *Negotium, Vol 3 No. 9, abril de 2008, pp.33-51* Fundación Miguel de Unamuno, Maracaibo Venezuela.

Rodríguez, L, K & Mosquera, J.E. (2012). Clima organizacional en el CEAD La Dorada de la UNAD, (Tesis de especialización) Universidad de San Buenaventura de Medellín.

Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. 10/1172015 recuperado de :

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017

Segurado, A & Agulló , E.(2002) Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema 14 No.4 pp.828-836*

Toro, A.F (1992). *Desempeño y productividad. Contribuciones de la psicología ocupacional*. Medellín: Cincel. Ltda. recuperado de:

<http://cincel.com.co/pdf/librodesempeno>

Trujillo, V, S (2009). *Medición del clima organizacional en Coomeva EPS integrados IPS,*

mediante el diseño, construcción y validación de un instrumento, Tesis de pregrado
 Universidad de San Buenaventura, Facultad de psicología, Medellín, Colombia,

Vargas, B, J.(2010) propuesta de mejoramiento del Clima laboral de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal, Tesis de grado Programa de Maestría en Administración del desarrollo Humano y Organizacional, Facultad de ingeniería industrial, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira Colombia.

Warr, P, Cook, J & Wall, T (1979) Escala para medición de actitudes laborales y aspectos Del bienestar psicológico. Recuperado de: <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>

Nadler & Lawler, 1983; Delamotte y & Takezawa, 1984; Robins, 1989, *Calidad De Vida Laboral:*

Historia, Dimensiones Y Beneficios. Universidad Nacional Mayor de San Marcos,

Lima –Perú.

Segredo (2015) .

Paz y Marín (2014), *Clima Organizacional De La Ips Universidad Autónoma De Manizales.* Univerisdad Autónoma de Manizales.

García & Bedoya (1.997) *Diseño de un instrumento para evaluar el clima organizacional en un Complejo petroquímico del Estado de Veracruz.* Recuperado de www.uv.mx/iesca/files/2012/11/006diseno2011-2.pdf

García (2009) *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual.* Universidad el Valle.

Brunet, (1987) *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Universidad Nacional Abierta y a distancia.

Africano & Faría (2008) *Clima Organizacional Y Desempeño Laboral Del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental Del Lago*. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales.

Caligiori y Díaz .2003 *Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un Caso*. Universidad del Zulia, Revista Venezolana de Gerencia.

Lewin (1951) *La Evolución Psicológica Según Kur T Lewin: Dos Conferencias*. Revista Latinoamericana de Psicología.

Trujillo, 2009. *Medición De Clima Organizacional En Coomeva EPS Integrados Ips Mediante El Diseño, Construcción Y Validación De Un Instrumento*. Universidad de San Buenaventura.

Vargas & Montoya, 2010. *Propuesta De Mejoramiento Del Clima Laboral De La Alcaldía De Santa Rosa De Cabal*. Universidad Tecnológica de Pereira.

Gellerman, en 1960 *El Clima Organizacional En Las Universidades Latinoamericanas*.

Recuperado de:

<http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v09/ponencias/at09/PRE1178152566.pdf>

Herzberg (2006) *Factores Motivacionales E Higiénicos De Herzberg En Las empresas*.

Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/factores-motivacionales-e-higienicos-de-Herzberg-en-las-empresas/>.

Álvarez (1992) *Predicción del compromiso del personal a partir del análisis del clima*

Organizacional. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones.

Cornell (1955) *Clima Organizacional: Hacia un Nuevo modelo* .Recuperado de:

Modelo.http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf.

Argyris (1957) *Desarrollo organizacional*. Recuperado de:

<http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-Autores/26-argyris-chris.pdf>.

Forehand & Gilmer (2013) *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Revista Cubana de Salud Pública.

Helleriegel & Slocum, (1974) *Clima Organizacional En Las Escuelas: Un Enfoque Comparativo Para México Y Uruguay*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia Y Cambio en Educación.

Halpin y Crofts (1970) *Clima organizacional y satisfacción laboral*. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal.

Litwin, G & Stinger, H. (1978). *Organizational Climate*. New York: Simon & Schuster.

Herzberg (citado por López, 2005 & Lourdes, 2015) *El Legado de Frederick Irving Herzberg*. Universidad EAFIT.

Anexo 2

Instrumento De Evaluación Clima Organizacional Dafp.

TA=Totalmente De Acuerdo DA= De Acuerdo ED= En Desacuerdo TD
=Totalmente En Desacuerdo.

ORIENTACION ORGANIZACIONAL	TD	ED	DA	TA
1. ¿Conozco la misión y la visión de mi entidad?				
2. ¿Los objetivos de mi entidad son claros?				
3. Los empleados de la entidad ponen en práctica los valores institucionales				
4. La Entidad me tiene en cuenta para la planeación de sus actividades?.				
5. Cuento con los recursos necesarios para la realización de mi trabajo eficientemente.				
6. En mi área mantenemos las prioridades para el desarrollo del trabajo.				
7. Los procedimientos de mi área de trabajo garantizan la efectividad de las acciones que se realizan.				
8. Considero que mis funciones están claramente determinadas.				

9. Entiendo claramente mi papel dentro del área de trabajo a la que pertenezco				
ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO				
10. Siento que estoy ubicado en el cargo que desempeño.				
11. Generalmente la persona que se vincula a la entidad recibe un entrenamiento adecuado para realizar su trabajo				
12. La Capacitación es una prioridad en la entidad.				
13. Estoy satisfecho con las actividades de bienestar que se realizan en la entidad.				
14. ¿La entidad me incentiva cuando alcanzo mis objetivos?				
15. La entidad concede los cargos a las personas que lo merecen.				
ESTILO DE DIRECCION				

16. Mi jefe tiene los conocimientos y destrezas para dirigir el área.				
17. ¿Mi jefe es coherente en sus argumentos y planteamientos?				
18. ¿En mi área, el jefe asigna las cargas de trabajo de forma equitativa?				
19. El Jefe asigna el trabajo teniendo en cuenta los conocimientos y habilidades de sus colaboradores.				
20. El trato que recibo de mi jefe es respetuoso				
21. Mi jefe me tiene en cuenta las sugerencias que le formulo.				
22. Recibo de mi jefe retroalimentación (observaciones) tanto de aspectos positivos como de aspectos negativos de mi trabajo.				
23. Mi jefe me tiene en cuenta para desarrollar trabajos importantes.				
24. No tengo que consultar con mi jefe todas las acciones a seguir en la realización de mi trabajo				

25. Mi jefe me motiva y reconoce mi trabajo.				
COMUNICACIÓN E INTEGRACION				
26. En mi área de trabajo se ha logrado un nivel de comunicación con mis compañeros que facilita el logro de los resultados.				
27. Me entero de lo que ocurre en mi entidad, más por comunicaciones oficiales que por comunicaciones informales.				
28. Existe un nivel adecuado de comunicación entre las diferentes áreas de la entidad.				
29. En mi área compartimos información útil para el trabajo.				
30. Estoy satisfecho con la forma en que me comunico con mis compañeros.				
31. Cuando surge un problema se con exactitud quien debe resolverlo.				
TRABAJO EN GRUPO				

32. En mi área de trabajo se fomenta el trabajo en grupo				
33. Los objetivos de los grupos en los que yo he participado son compartidos por todos sus integrantes.				
34. Considero que las personas de los grupos en los que he participado aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.				
35. Mi grupo trabaja con autonomía respecto de otros grupos.				
36. Las decisiones que toman los grupos de trabajo de mi área son apoyadas por el jefe.				
CAPACIDAD PROFESIONAL				
37. Tengo las habilidades requeridas para realizar mi trabajo.				
38. En mi trabajo hago una buena utilización de mis conocimientos.				
39. Puedo manejar adecuadamente mi carga de trabajo				

40. Supero las expectativas que mi jefe tiene sobre mi desempeño				
41. Estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra cuando sea necesario por el bien de la entidad.				
42. Me siento motivado para trabajar por el mejoramiento de los procesos de trabajo.				
43. Tengo claridad de por que realizo mis trabajos.				
44. Me encuentro satisfecho con el trabajo que realizo.				
MEDIO AMBIENTE FISICO				
45. Mi área de trabajo tiene un ambiente físico seguro.				
46. Mi área de trabajo permanece ordenada.				
47. Mi área de trabajo permanece limpia.				
48. En mi área de trabajo se efectúa oportunamente las actividades de mantenimiento que sean necesarias.				

49. En mi área de trabajo no hay contaminación auditiva.				
50. En mi área de trabajo la iluminación es adecuada.				
51. Mi área de trabajo tiene suficiente ventilación.				
RECONOCIMIENTO				
52. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.				
53. La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.				
54. Mi jefe reconoce mis puntos fuertes y me los hace notar.				
55. Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.				
56. Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.				
TRABAJO BAJO PRESION				
57. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.				

58. Mi institución es un lugar relajado para trabajar.				
59. En casa a veces temo oír el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema de trabajo.				
60. Me siento como si nunca tuviese un día libre.				
61. Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel sufren de alto estrés debido a las exigencias de trabajo.				
SALARIO Y RECOMPENSA				
62. El salario devengado actualmente es satisfactorio para suplir mis necesidades básicas en relación con mis grupos de referencia. (amigos , Familiares)				
63. Me siento satisfecho con la remuneración salarial en relación con mi labor desempeñada dentro de la organización.				
64. Siento que mi labor dentro de la organización es plenamente reconocida y valorada por mis superiores.				