

**Diagnóstico del clima organizacional y su relación con la gestión administrativa de Cornare**

**Integrantes:**

**Claudia María Paniagua**

**Eliana Isabel Jaramillo**

**Jairo Urrego Urrego**

**Jorge Leonardo Zapata**

**Paula Andrea Zapata**

**Grupo: 50**

**Tutor:**

**María Mercedes Narváez**

**Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD**

**Escuela de Ciencias Administrativas, Económicas, Contables y de Negocios**

**Diplomado en profundización y Gerencia del Talento Humano**

**Medellín**

**2020**

## Resumen

El clima organizacional es medido en la Corporación Cornare de acuerdo con lo establecido en el artículo 24 del Decreto – ley 1567 de 1998 y el artículo 2.2.10.7 del Decreto 1083 de 2015, la entidad debe medir el clima laboral al menos cada dos años y determinar, efectuar y valorar estrategias de actuación, con el propósito de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral.

En este trabajo se realizara un diagnóstico del clima organizacional y su relación con la gestión administrativa de Cornare, identificando las necesidades de los colaboradores y determinando algunos puntos por desarrollar en la organización, consiguiendo así mantener la dirección hacia el logro de los objetivos, para ello, mediante una investigación experimental, se analizaran los aspectos más relevantes y con base a ello, encontrar una mayor comprensión de los fenómenos estudiados, causas-efectos concretas.

**Palabras claves:** Clima organizacional, diagnostico, medición, plan de acción, calidad de vida laboral, causas, efectos.

## **Abstract**

The organizational climate is measured in the Cornare Corporation in accordance with the provisions of article 24 of Decree - Law 1567 of 1998 and article 2.2.10.7 of Decree 1083 of 2015, the entity must measure the work environment at least every two years and determine, carry out and assess action strategies, in order to maintain adequate levels of quality of working life.

In this work, a diagnosis of the organizational climate and its relationship with Cornare's administrative management will be carried out, identifying the needs of the collaborators and determining some points to be developed in the organization, thus managing to maintain the direction towards the achievement of the objectives, for this Through an experimental investigation, the most relevant aspects will be analyzed and based on this, a greater understanding of the studied phenomena, concrete causes-effects, will be found.

**Keywords:** Organizational climate, diagnosis, measurement, action plan, quality of work life, causes, effects.

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Introducción.....	5
1. Objetivos.....	6
1.1.Objetivo general.....	6
1.2. Objetivos específicos.....	6
2. Planteamiento del problema.....	7
3. Antecedentes del problema.....	7
4. Justificación de la investigación.....	9
5. Marco teórico.....	10
6. Marco legal.....	15
7. Metodología.....	17
7.1. Análisis del proceso objeto de investigación en la empresa.....	18
7.2. Análisis del diagnóstico del proceso.....	18
8. Resultados.....	19
9. Recomendaciones.....	36
10. Conclusiones.....	40
11. Bibliografía.....	43
12. Anexos.....	45

## **Introducción**

Cornare es ente corporativo de carácter público, creado por la ley, integrado por las entidades territoriales que por sus características constituyen geográficamente un mismo ecosistema o conforman una unidad geopolítica, biogeográfica o hidro geográfica. Dotada de autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica. La corporación que estamos trabajando se encuentra en el altiplano del municipio de Rio negro Antioquia, denominada sede regional, donde actualmente laboran en esa regional aproximadamente 85 personas.

Vamos a profundizar y mejorar su clima organizacional, apostándole a seguir siendo una entidad reconocida por sus resultados en cuanto al reconocimiento del índice de evaluación y desempeño institucional, otorgado por el ministerio de ambiente y desarrollo.

Para poder llevar a cabo esta, durante el proceso, se realiza el reconocimiento de las necesidades de los colaboradores e identificación de los aspectos por mejorar en las organizaciones, permitiendo de esta forma que lleven un control interno para que se vean beneficiados tanto los colaboradores en su quehacer diario y la organización en términos del cumplimiento de objetivos y metas.

Para la presente investigación se utilizó la metodología mixta, la cual está fundamentada en una investigación experimental y analítica, nos permitió obtener respuesta de los empleados encuestados logrando una interpretación clara a los fenómenos estudiados.

## **Objetivo General**

Identificar las condiciones actuales del Clima Laboral en la Corporación Autónoma Cornare y plantear recomendaciones de mejoramiento que permita aumentar la productividad y satisfacción a los empleados, generando de esta manera un mayor compromiso frente a su desempeño, la eficiencia y eficacia en el quehacer diario y el logro de las metas institucionales, a través de espacios de conocimiento, esparcimiento e integración familiar que fomenten el desarrollo integral.

## **Objetivos específicos**

Identificar los factores que se requieren evaluar para mejorar el desempeño de las actividades de la organización.

Realizar un diagnóstico del estado del clima laboral en que se encuentra actualmente la corporación

Realizar un análisis de las debilidades y fortalezas detectadas.

Plantear recomendaciones de mejoramiento acorde con las necesidades encontradas, con el fin de mejorar su eficiencia y productividad.

Identificar cada uno de los ítems de ética del buen gobierno y de qué manera la aplica en el ámbito de recurso humano

Establecer diferentes tipos de clima organizacional que permitan obtener diferentes rendimientos laborales

## **Planteamiento del problema de Cornare**

El clima laboral en Cornare ha sido un factor muy importante para que los funcionarios se desenvuelvan en sus actividades laborales, ya que, aunque tienen demasiados reconocimientos por parte de la entidad y sus ingresos son buenos, esto no es del todo lo que hace que la entidad sea completamente agradable en cuanto a sus manejos internos.

El trato que emanan los jefes es muy cálido y agradable, siempre están en pro de ayudar y solucionar inconvenientes que puedan mejorar el clima organizacional, pero esta acción no genera del todo satisfacción a los funcionarios, ya que entre ellos se genera inconvenientes desagradables, por los estatus que se manejan al interior de la corporación.

La gran mayoría de funcionarios cuando están en cargos importantes para la entidad, cambian un poco su forma de mostrarse ante los compañeros, es decir, se crecen con los puestos y hacen sentir a los demás funcionarios que nadie es mejor que ellos, lo que ocasiona malos ratos y deseos insatisfactorios de estar en sus lugares de trabajo.

¿Cuáles son los factores que influyen en el buen clima organizacional de Cornare?

## **Antecedentes del problema**

El clima organizacional de Cornare se viene trabajando desde el 2015, cuando se estipulo el decreto – ley 1567 en el artículo 24, donde las entidades deben medir el clima laboral por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención, con el fin de Mantener niveles adecuados de la calidad de vida laboral.

Para la vigencia 2020, la corporación deberá hacer la medición de clima organizacional, mediante una evaluación integral que le permita implementar efectivos de planes de acción.

A pesar de los intentos por sostener un excelente clima organizacional, no siempre ha sido fácil para la corporación enseñar que el ámbito de trabajo no se puede mezclar con los ámbitos personales y sociales que tiene cada funcionario, es decir respetar sus creencias, maneras de ser, actitudes y en si las diferentes personalidades que tiene cada ser en su actuar diario, es de suma importancia resaltar que por más que la entidad cree procesos permanentes de mejora en el clima organizacional y que por más herramientas que permitan aportar fortalezas internas, si algún funcionario no quiere simplemente hacerse participe de estas actividades, puede desencadenar actitudes negativas que se irían en contra del proceso implementado por la entidad y ocasionaría malos ratos a personas que están dispuestas a dar lo mejor de sí para la entidad y para ellos mismos.

Es muy fácil dañar o entorpecer procesos que están establecidos, cuando no se tiene compromiso con la institución para la que laboramos, es más fácil aun, dañar corazones con palabras que no son de la realidad solo por contaminar los escenarios de trabajo y crear ambientes no tan positivos solo por querer ser líder de determinada sección o por querer resaltar sin importar a quien se lleven por delante.

Anteriormente en Cornare se veían quejas internas puestas por los funcionarios de la corporación, donde expresaban inconformidad con otros compañeros de trabajo como el maltrato verbal con palabras como: usted no sirve para nada, es mejor si usted no está, no entiendo que viene hacer acá si se la pasa haciendo nada, usted se la gana de ojo y comentarios así que afectan directamente a la persona a la que están señalando



Otras como negar a los compañeros por teléfono, diciendo que esa persona ya no labora ahí y esto genera una respuesta inoportuna a los tramites que están esperando los usuarios, otras de las quejas es que hay compañeros que no terminan sus actividades de manera digital para que sus compañeros no fluyan en el trabajo, es decir, no hacen sus actividades, por perjudicar a otro compañero, lo que entorpece el resultado de la entidad.

En el año 2020 se nombró un gerente de la ética y la transparencia en la entidad, quien es el encargado de normalizar dichas actuaciones internos que se están presentando hace vario tiempo, cuando se llaman a conciliar las partes, cada quien se defiende como mejor puede y hasta el momento no se ha visto cambios que ayuden a mejorar el ambiente de trabajo de la entidad.

### **Justificación**

Una organización como Cornare requiere que se realice inicialmente un estudio de identificación de clima organizacional y de relación con la gestión administrativa, dado a que este es el primer peldaño hacia la mejora de procesos y áreas, tener este conocimiento nos permite que la Corporación pueda conocer algunas falencias que se tenga en cuanto a las relaciones laborales, el compañerismo, trabajo en equipo y liderazgo, y son aspectos que afectan claramente la calidad del trabajo y la productividad.

Es fundamental realizar un diagnóstico que permita identificar los diferentes factores que causan la insatisfacción de los colaboradores, siendo vital que los directivos de la empresa sean conscientes de las falencias y así conseguir soluciones efectivas generando impactos positivos desde sus propias acciones contribuyendo así a la mejora de la calidad de vida de las personas y negocio.

Una parte importante de la población en Colombia percibe sus ingresos a través de un salario y por ende un vínculo con una empresa, en la cual se genera un entorno en el que pasa aproximadamente 8 horas del día y en el que puede llegar a ser definitivo para determinar la actitud general de una persona. Un buen ambiente laboral puede llegar a propiciar una actitud negativa generalizada en una región específica, y es por esta razón por la que las empresas deben procurar, además de ser productiva, brindar ambientes de trabajo que permitan espacios de interacción social, descanso y esparcimiento.

### **Marco teórico**

El clima organizacional depende directamente de la cultura de cada empresa, es decir la personalidad que posee cada compañía, la influencia del ambiente sobre la motivación de los miembros de la organización y a su vez influye en la conducta de los mismos.

Según Chiavenato (2011) define el clima organizacional de esta manera: El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización.

Estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades". (p. 86)

Desde ese punto de vista, se entiende el clima organizacional como el ambiente en el cual se desempeñan los trabajadores, pudiendo presentarse dificultades en la organización por poseer un clima organizacional desfavorable, que puede generar problemas como: ausentismo, atraso en

procesos, resultados que no se ajustan a los establecidos entre otros, por lo cual se le debe hacer frente a esta situación.

Méndez (2006) manifiesta que el origen del clima organizacional 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 y por su participación en un sistema social.

Determinando el clima organizacional como el resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.

Noboa (2011), manifiesta: Que para conceptualizar el termino clima organizacional hay que tener en cuenta lo planteado por Rensis Likert define más aun con claridad el concepto de clima como percepción, es decir vuelve a insistir sobre la idea de que la reacción de las personas va a estar determinada por la percepción que tengan de la organización y sus componentes. (p.11).

De acuerdo con lo anterior, un empleado desde que llega a la empresa, empieza a analizar el entorno en que va a laborar, de esta manera empieza a deducir si hay un ambiente laboral bueno o pesado y eso normalmente lo divulga en el entorno familiar y social de ese individuo.

De ser un ambiente laboral pesado, hace que se presente lo que llamamos deserción laboral porque los empleados no duran en el puesto que se le asigne y de quedarse es porque la necesidad que tenga, pero nunca va a trabajar a gusto.

Según Goncalves (1997:20) Es necesario resaltar “Que el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo. Estas características son percibidas directa o

indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese ambiente. Tiene repercusiones en el comportamiento laboral”. Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y la conducta individual.

De acuerdo a lo anterior el ambiente juega un papel importante el clima organizacional, porque un buen ambiente hace que el trabajo en equipo fluya, la empresa gana y como dice el dicho todos ganamos. Un ambiente pesado hace que un colaborador termine su jornada laboral, sienta el cansancio y la fuerza negativa que existe en su entorno y eso no permite ganancias positivas para las partes.

Según García y Bedoya (1997) dentro de una organización 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.

Teniendo en cuenta lo anterior se puede determinar que existe una gran variedad de estrategias utilizadas por las organizaciones para medir el clima organizacional, que le permiten conocer la percepción de sus colaboradores y así generar oportunidades de mejora.

Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores.

Dentro de esta definición cabe lo destacar lo que es la misión, visión y valores de la organización, algo fundamental para que esta salga a delante.

La teoría del Clima Organizacional de Likert (1968) establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la relación estará determinada por la percepción del clima organizacional tales como: los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional.

La teoría de Likert es una de las más dinámicas y explicativas del clima organizacional, postula el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia y eficiencia individual y organizacional, de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, que estipulan que la participación motiva a las personas a trabajar.

Toda organización que emplee métodos que aseguren la realización de sus fines y aspiraciones de sus miembros, tienen un rendimiento superior, los resultados obtenidos por una organización como la productividad, ausentismo, tasas de rotación, rendimiento, satisfacción de los empleados, influye sobre la percepción del clima. Es por ello que Likert propuso una teoría de análisis y diagnóstico del sistema organizacional basado en una trilogía de variables causales, intermedias y finales que componen las dimensiones y tipos de climas existentes en las organizaciones.

Según Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional, en tal sentido las tres variables son:

**VARIABLES CAUSALES:** definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables están: la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

**VARIABLES INTERMEDIAS:** están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.

**VARIABLES FINALES:** estas surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, están orientadas a establecer resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.

Fernández (2008) asegura que el comportamiento y las actitudes de las personas, de igual manera que las relaciones laborales influyen de manera considerable en el medio ambiente laboral, es decir, no se trata de plasmar en hojas formas de comportamiento empresariales, sino mirar cómo es la actitud de los funcionarios y como es la forma de tratar a los compañeros en el ámbito laboral, con este análisis se puede determinar cómo se sienten los funcionarios al interior de la corporación.

Solarte (2009) menciona que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, y las organizaciones son uno de esos ambientes que están conformados por diversas personas, grupos, colectividades que llegan a generar diversos comportamientos y aquellos comportamientos llegan afectar dicho ambiente, esto implica, que no tenemos la oportunidad de elegir con quien trabajar, ya que las personas que conforman una organización son de diferentes culturas y sus formas de ser son libres y espontaneas, lo que se convierte en un reto personal tratar de comprender diversas formas de expresiones y diversos manejos en los diferentes. Si no hay buen

entendimiento al interior de estas diversas culturas no habrá un buen clima organizacional y esto entorpecerá las labores cotidianas del trabajo.

### **Marco legal**

El código sustantivo del trabajo (2011) en su artículo 1°. Objeto. La finalidad primordial de este código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económico y equilibrio social.

Artículo 2.2.10.7 programas de bienestar de calidad de vida laboral. De conformidad con el artículo 24 del decreto -ley 1567 de 1998 y con el fin de mantener niveles adecuados de calidad de vida laboral, las entidades deberán efectuar los siguientes programas:

1. Medir el clima laboral, por lo menos cada dos años y definir, ejecutar y evaluar estrategias de intervención.
2. Evaluar la adaptación al cambio organizacional y adelantar acciones de preparación frente al cambio y de desvinculación laboral asistida o readaptación laboral cuando se den procesos de reforma organizacional.
3. Identificar la cultura organizacional y definir los procesos para la consolidación de la cultura deseada
4. Fortalecer el trabajo en equipo
5. Adelantar programas e incentivos

Ley 909 de 2004. Establece en su artículo 36 que con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados las entidades deben implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que la desarrollen.

Ley 734 de 2002: Establece en su artículo 33 el derecho de los servidores públicos y sus familias participar en todos los programas de bienestar social.

Ley 100 de 1993: Seguridad Social Integral. Objeto. Conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menosse acaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

Ley 100 del 1993 aclara que el Sistema de Seguridad Social Integral. El Sistema de Seguridad Social Integral tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

Decreto Ley 1567 de 1998: Establece en el Título II el Sistema de Estímulos para los empleados del estado, integrado por dos programas: Bienestar Social e Incentivos.

Ley 1857 de 2017 de julio 26 de 2017: Día de la Familia. “Artículo 4°. Modifíquese el artículo 6° de la Ley 1361 de 2009, el cual quedará así: Artículo 6°. Día Nacional de la Familia.

Declámese el 15 de mayo de cada año como el "Día Nacional de la Familia".



Ley 909 de 2004, define que será una responsabilidad del jefe de cada organismo, adoptando un sistema de evaluación acorde con los criterios legalmente establecidos. No adoptarlo o no ajustarse a tales criterios constituye falta disciplinaria grave para el directivo responsable.

### **Metodología de la investigación**

Para la presente investigación se optó por una metodología de tipo mixta, la cual está basada en una investigación experimental y analítica de la Corporación Autónoma Cornare. Basando sus estudios en estadísticas para dar respuesta a unas causas-efectos concretas. Esta investigación mixta tiene como objetivo obtener respuestas de la población a preguntas que permiten una mayor comprensión de los fenómenos estudiados.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008).

Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”) (Chen, 2006; Johnson et al., 2006).

## **2. Análisis del proceso objeto de investigación en la empresa**

Se llevó a cabo un estudio de la situación actual de Coronare, manejando toda la información disponible para obtener una panorámica completa de la organización acerca del clima organizacional. Para realizar un completo y exhaustivo de la situación se realizó una encuesta a empleados de Cornare con 22 preguntas, que nos permitió obtener información concreta.

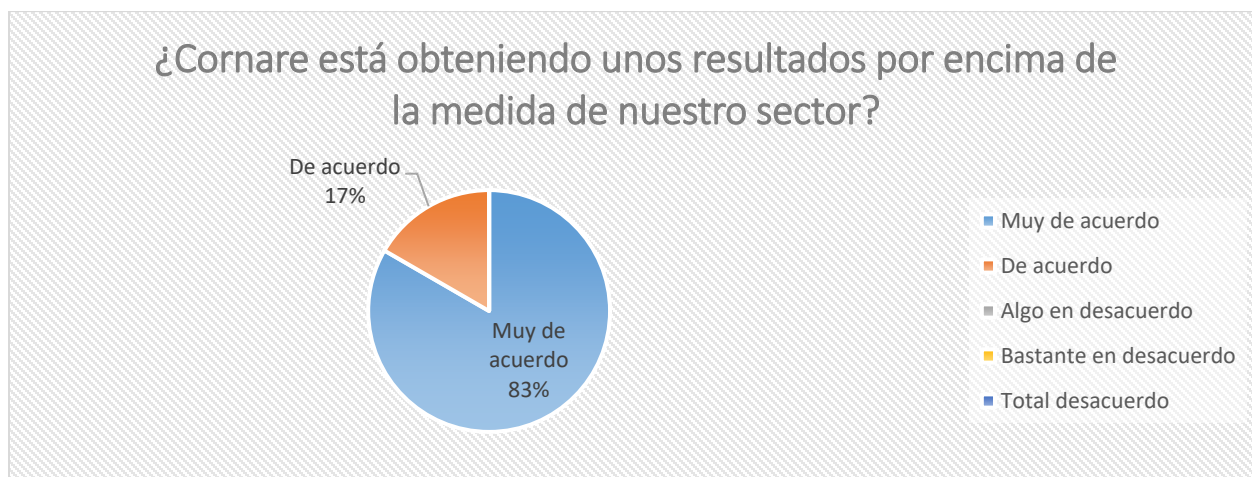
Se realizó dicha encuesta con el fin de conocer la situación interna de la organización y así detectar en qué punto se debe de mejorar, si están en el nivel exacto de exigencia o si la entidad necesita innovar.

## **3. Análisis del diagnóstico del proceso**

Esta investigación es consecuencia de la necesidad del diagnóstico general del clima organizacional de Cornare para el diseño y mejora de sus procesos, teniendo como base la caracterización de la situación actual de la entidad.

En esta actividad se abordó el empleado para realizarle las preguntas que están plasmadas en el formato y cada uno fue respondiendo de acuerdo con su criterio personal sobre la empresa, evaluando de esta manera diferentes puntos de vista sobre lo que la compañía le ha aportado durante su tiempo de estadía en la misma.

## Resultados

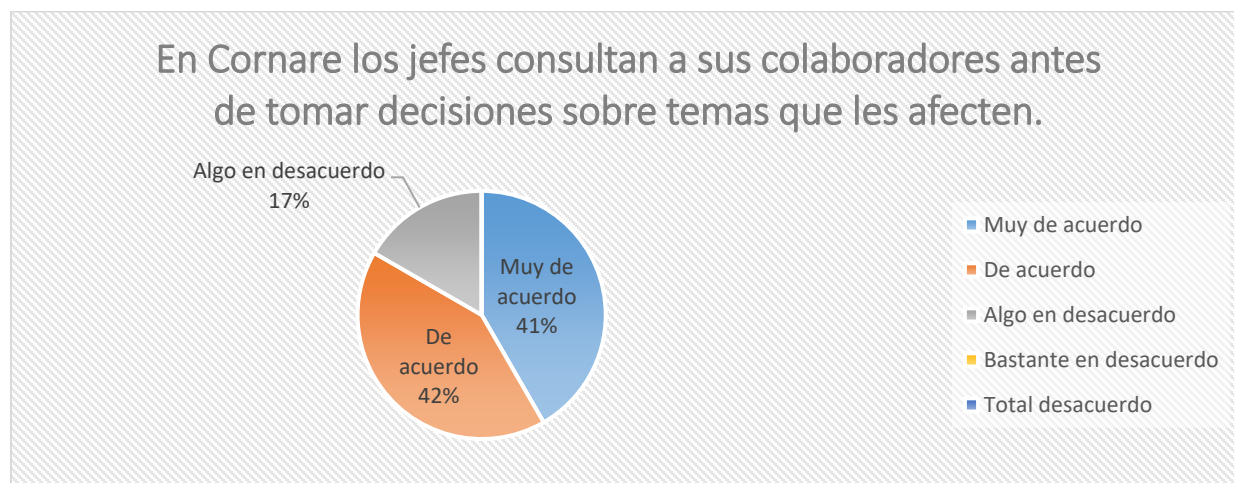


Se puede evidenciar que el 83% de los encuestados está muy de acuerdo con que Cornare está obteniendo unos resultados por encima de otras corporaciones en el sector, mientras que un 17% está de acuerdo con esto. Esto expresa que los empleados tienen una buena visión sobre lo que se está gestionando en Cornare, y que esto se ve reflejado en los resultados organizacionales. Esto puede ser un factor determinante, debido a que cuando existen problemas en cuanto a resultados, puede haber conflictos entre los diferentes trabajadores.



Según la información recolectada, se puede inferir que el 50% de los encuestados argumenta estar muy de acuerdo con que se tienen los sistemas de trabajo/comunicación en su departamento que facilita que se desarrolle una labor en equipo, mientras que el otro 50% está de acuerdo. Esto

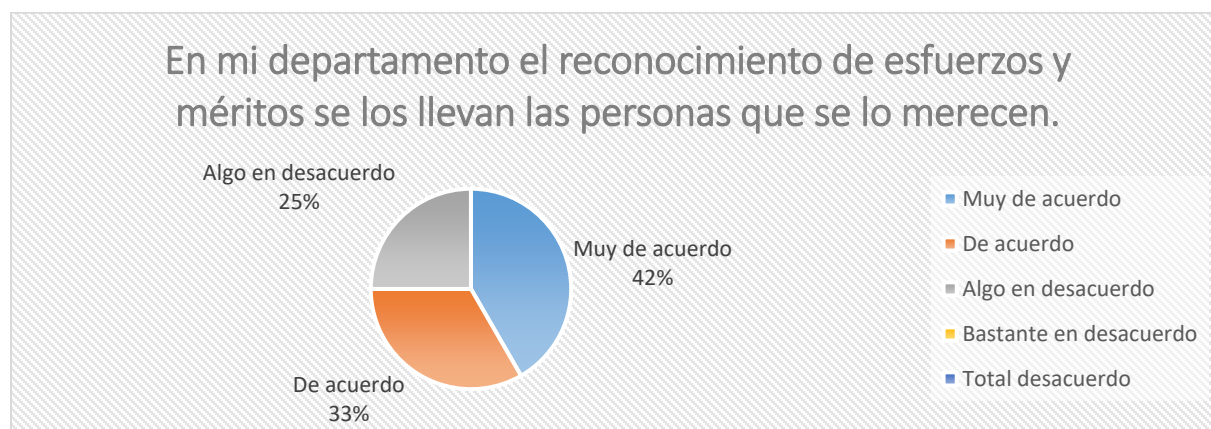
claramente expresa que Cornare ha hecho una planificación que satisface los requerimientos del trabajo en equipo, y que los empleados sienten que pueden trabajar fácilmente con sus diferentes compañeros.



Considerando los resultados se puede argumentar que un 83% de los empleados se encuentra por lo menos de acuerdo con la afirmación que expresa que los jefes consultan a sus colaboradores antes de tomar decisiones sobre temas que les afecten. Este factor puede llegar a ser determinante para que se tenga un buen ambiente laboral, debido a que si se toman decisiones arbitrarias que afectan el normal funcionamiento de los cargos, puede generar disconformidades que impacten la productividad y las buenas relaciones (tanto horizontales como verticales jerárquicamente hablando). Un 17% de los encuestados se encuentra algo en desacuerdo con esto. Se debe cuidar esta situación, y los jefes deberán cuestionar a conciencia si deben consultar antes de tomar decisiones finales que afecten los trabajadores por las razones anteriormente mencionadas.

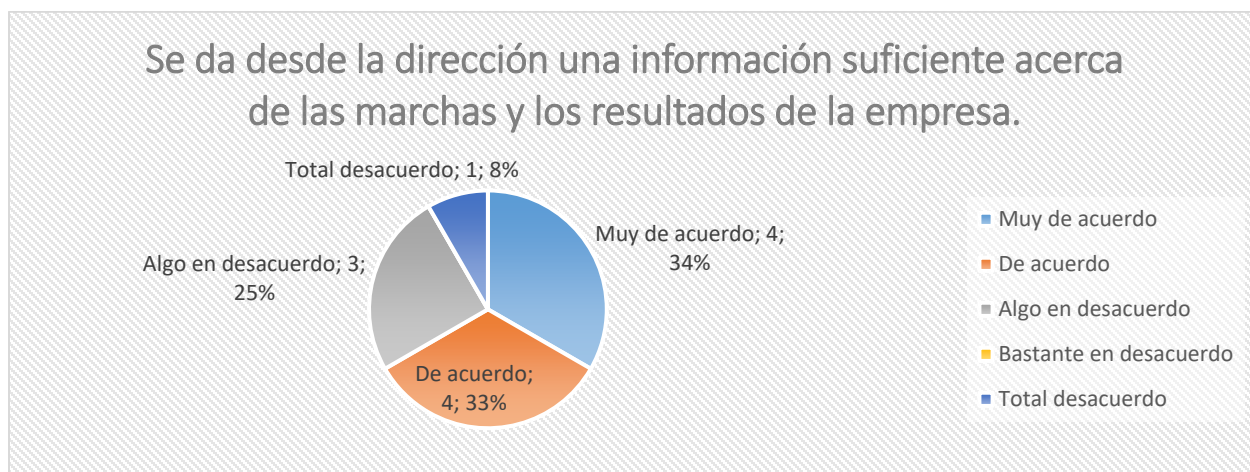


En esta pregunta se puede observar una situación que puede considerarse algo preocupante, dado a que el 33% de los encuestados está en desacuerdo con que los problemas y conflictos sean tomados de manera constructiva por la mayoría de las personas. El área de talento humano deberá poner especial atención a este caso, y sensibilizar a las personas por medio de capacitaciones, charlas y contacto directo, de manera que se pueda solucionar esta situación, dado a que cuando se presente cualquier tipo de adversidad se pueden romper las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la motivación y pueden ocurrir situaciones que afecten completamente la productividad en un día específico. Uno de los encuestados argumentó que la mayoría de las personas tiende a buscar soluciones mientras que una minoría busca culpables y el castigo a imponer, por lo que una acción podría ser la de buscar a esta minoría y hacer un tratamiento directo para que estas personas puedan cambiar su manera de asumir las problemáticas.



Se logra observar que el 75% de los encuestados se encuentra por lo menos de acuerdo con que en su departamento reconocen los esfuerzos y méritos de las personas que se lo merecen. Sin embargo, un 25% de estos encuestados está en desacuerdo con esta afirmación. Se recomienda que la empresa verifique sus planes de compensación y motivación, con el fin de encontrar la causa raíz por la que sus empleados argumentan que el reconocimiento no es para las personas que lo merecen. Por otra parte, se debe socializar el plan de compensación, para que todos los empleados sepan claramente como pueden ser compensados por su trabajo y como esto acerca a la empresa a sus objetivos organizacionales. Algunos de los encuestados argumentaron que los

reconocimientos solo se realizan para unos sectores y procesos, y que debería ser general y con mayor frecuencia para mantener un nivel de incentivo.



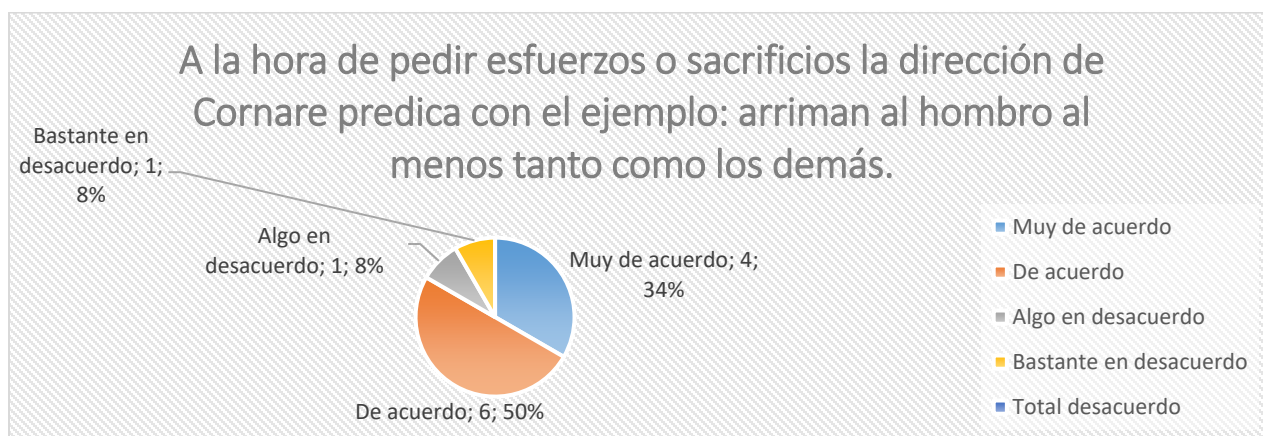
Se obtiene el resultado que el 33% por lo menos está en desacuerdo con que se da suficiente información sobre los resultados de la empresa, lo cual es bastante preocupante dado a que es un tercio de los encuestados, una cifra significativa en todo sentido. Algunos de los encuestados argumentan que existe una gran cantidad de cifras que se mantienen en secreto, mientras que otros expresan que muchas veces se enteran de los resultados por medio de rumores. La organización debe analizar la situación y determinar qué tipo de información necesitan saber los empleados para estar informados acerca de la situación de la empresa y sus procesos y hacer reuniones con las que se pueda mantener a los colaboradores informados.



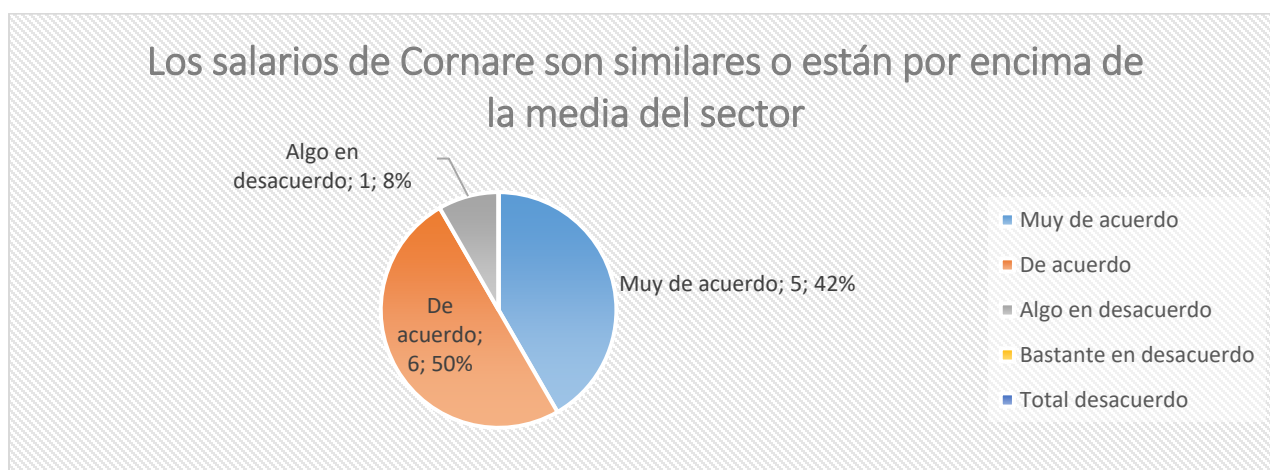
El presente resultado reafirma lo obtenido en la pregunta 2, considerando que los sistemas de trabajo y el trabajo en equipo se manejan de una manera correcta dentro de la corporación, y que las personas son lo suficientemente comprometidas y profesionales para ejecutar sus responsabilidades en grupo. En este ítem un 92% de los encuestados está de acuerdo con que los sistemas de trabajo se apoyan más en el compromiso y la profesionalidad que en la vigencia y el control.



La calidad de la comunicación viene siendo un aspecto que recurrentemente se puede evidenciar dentro de los resultados como regular, teniendo en este caso un 27% de encuestados que argumentó que abunda más las críticas negativas y el temor que la comunicación positiva, y esto podría afectar en un futuro los sistemas de trabajo en equipo que han evidenciado resultados satisfactorios. Claramente el área de recursos humanos necesita implementar un programa de capacitación y sensibilización que se enfoque directamente en las relaciones interpersonales y en la comunicación de estas personas en sus diferentes niveles jerárquicos.



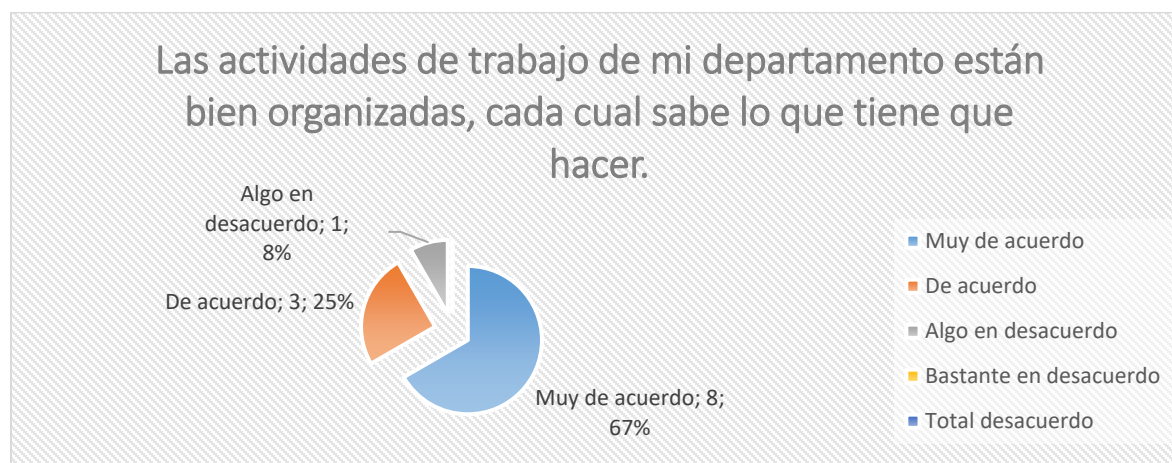
“Predicar con el ejemplo” puede llegar a ser la estrategia más motivadora para un trabajador que una simple instrucción a mejorar la productividad. Ciertamente un 84% de los encuestados está por lo menos de acuerdo con que la dirección se compromete y predica con el ejemplo ante cualquier esfuerzo que deban realizar. Uno de los encuestados que argumentó estar en desacuerdo expresa que la mayoría de las veces se pide el esfuerzo, pero no se da un ejemplo, y es por esta razón que la empresa, desde su dirección debe analizar si las acciones que están pidiendo a sus empleados se encuentran direccionadas hacia sus objetivos organizacionales y si realmente son de importancia para la empresa.



Uno de los mayores incentivos directos e iniciales para que un trabajador se motive en sus actividades es el salario, y en este aspecto Cornare se encuentra bien posicionada, dado a que el 92% de sus trabajadores piensan que los salarios son similares o están por encima de la media



del sector, lo que le da a Cornare una satisfacción de que sus trabajadores asimilan que sus salarios son justos con respecto a otras empresas similares. Uno de los encuestados se encontró algo en desacuerdo argumentando que los salarios son bajos, por lo que el área de talento humano debería revisar este caso específico, identificando si su salario es realmente bajo en comparación y si se pueden implementar otras acciones de motivación.



En el aspecto de organización de los procesos y de los cargos se puede evidenciar que Cornare tiene una ventaja, dado a que el 92% de sus empleados expresan que las actividades de trabajo están bien organizadas y que cada uno sabe lo que tiene que hacer. Ciertamente esto es una fortaleza de la parte de planeación, por lo que se determina las entradas y salidas de cada proceso y al final del día no se incurre en reprocesos. Uno de los encuestados argumentó que hace falta definir mejor las funciones por cargo, alcance y responsabilidades. Muchas veces las organizaciones incurren en un error en el que sobrecargan algunos puestos de trabajo con actividades de cargos que desaparecen o actividades nuevas adicionadas por revisiones, auditorías o demás. Es por esta razón que el área de talento humano en este caso deberá revisar la carga laboral de este puesto de trabajo específico, con el fin de determinar si es un puesto sobrecargado o es necesario tomar otras acciones simplificación de procesos para que los empleados puedan cumplir de una mejor manera sus actividades.

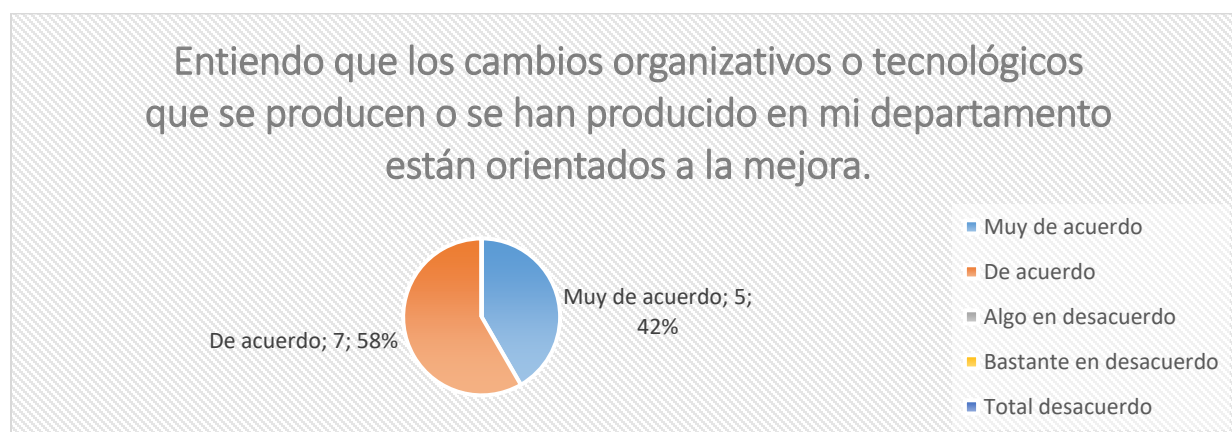


Los datos de esta grafica demuestran la percepción de los 12 empleados de Cornare encuestados acerca del estilo que predomina en sus directivos, donde el 50% están muy de acuerdo, 42 % está de acuerdo y el 8% está en desacuerdo con que son dialogantes y participativos, estos datos son de gran importancia y permiten tener una idea clara de la situación y generar estrategias para obtener relaciones más cercanas, basadas en la confianza.

Considerando que el 92% de los encuestados tiene una buena percepción (muy de acuerdo y de acuerdo), cabe resaltar la relevancia de tener una comunicación y escucha asertiva directivo-empleado y así obtener resultados positivos y generar confianza y tranquilidad en el entorno.

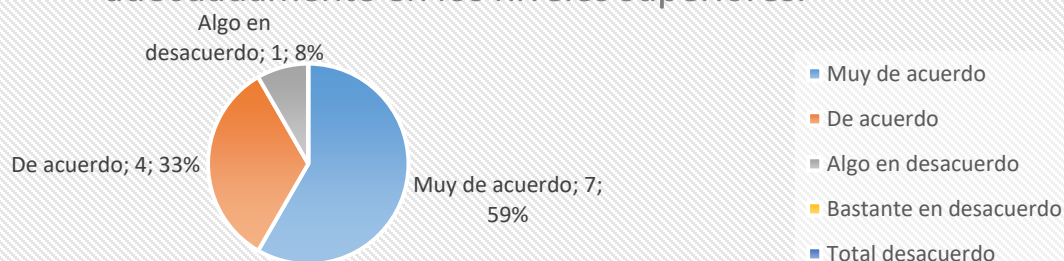


El clima laboral es un factor fundamental que contribuye al logro de la satisfacción en el lugar de trabajo, en este resultado se evidencian diversas opiniones, donde un 33% está muy de acuerdo, otro 33% algo de acuerdo, un 17% de acuerdo y el 17% restante bastante en desacuerdo con que en Cornare no existen rumores o los que circulan son nulos y de baja intensidad y no afectan. Según el resultado de la encuesta se puede concluir que el entorno laboral se puede presentar afectaciones por los malos comentarios o rumores y esto ocasiona malestar e insatisfacción laboral, estas situaciones se pueden mitigar si son identificadas a tiempo y manejadas de manera adecuada.



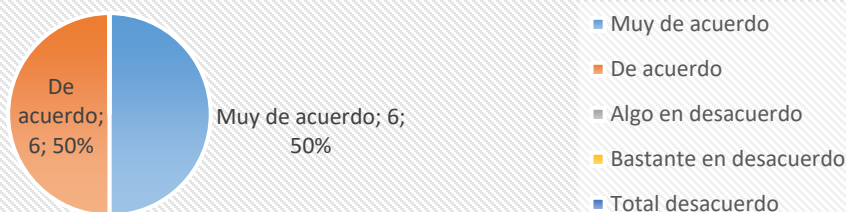
Los cambios en muchas ocasiones pueden ser detonantes de problemáticas internas en las organizaciones, dado a que los colaboradores no logran evidenciar el objetivo de algún cambio específico, lo que hace que algunas veces las mismas personas actúen como barreras para el cambio. En este aspecto, el 100% de los trabajadores de Cornare tienen claridad de que los cambios organizativos y tecnológicos que se producen en cada departamento están netamente orientados hacia la mejora, y esto permite que la empresa en general avance hacia la excelencia operativa y sus procesos actúen con mayor sinergia.

Mi impresión es que las iniciativas de mejora que en Cornare surgen desde abajo son escuchadas y valoradas adecuadamente en los niveles superiores.



En complemento con la pregunta anterior, el 92% de los encuestados de Cornare se encuentra por lo menos de acuerdo con que las iniciativas de mejora que surgen desde abajo son escuchadas y valoradas adecuadamente en los niveles superiores. Esto es un aspecto ampliamente positivo, dado a que, por lo general, los grandes avances en las organizaciones vienen de ideas de trabajadores operativos, que encuentran en su quehacer formas más efectivas de realizar sus labores o de ejecutar un proceso, y es ahí donde los directivos deben establecer la viabilidad de estas ideas. Uno de los encuestados argumentó que a veces no son tomadas en cuenta, sin embargo, en ocasiones no son tomadas en cuenta, pero se debe considerar lo que se expresó anteriormente, dado a que los líderes deben escuchar y analizar la viabilidad, y en caso de no ser viable ni productivo, no debe ser tenido en cuenta.

Creo que existe un amplio sentimiento de satisfacción por pertenecer a Cornare.



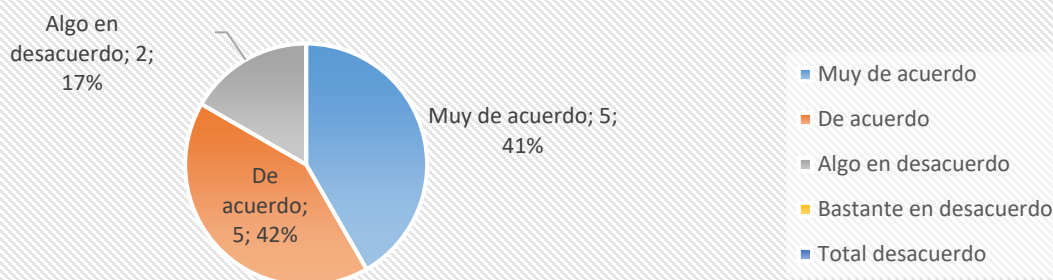
Considerando el conjunto de resultados, ciertamente se tiene un buen sentimiento de pertenencia y de trabajo en equipo en Cornare, y en este sentido el presente resultado muestra que los

empleados se encuentran satisfechos de pertenecer a Cornare. Esto es un aspecto crucial que toda empresa debe cuidar, considerando que el motor de la organización son las personas, y si estas personas se sienten orgullosas de pertenecer, se van a ver personalmente comprometidas con sus resultados organizacionales, indicadores y metas. La idea de impulsar logro de objetivos para que la empresa y personas puedan sentirse más satisfechas es una estrategia que obtiene una gana-gana entre las dos partes.



Considerando el conjunto de resultados, ciertamente se tiene una buena relación entre los empleados, en las diferentes jerarquías en Cornare, y en este sentido el presente resultado muestra que los empleados respetan y se solidariza con los demás teniendo en cuenta que todos somos diferentes y pensamos diferentes a los demás. Esto es un aspecto favorable para toda empresa y debe de velar porque no se pierda esa sincronización en su grupo porque es algo fundamental para que fluya la entidad.

### En mi departamento debatimos escuchándonos de verdad cuando existen puntos de vista contrarios o no coincidentes.

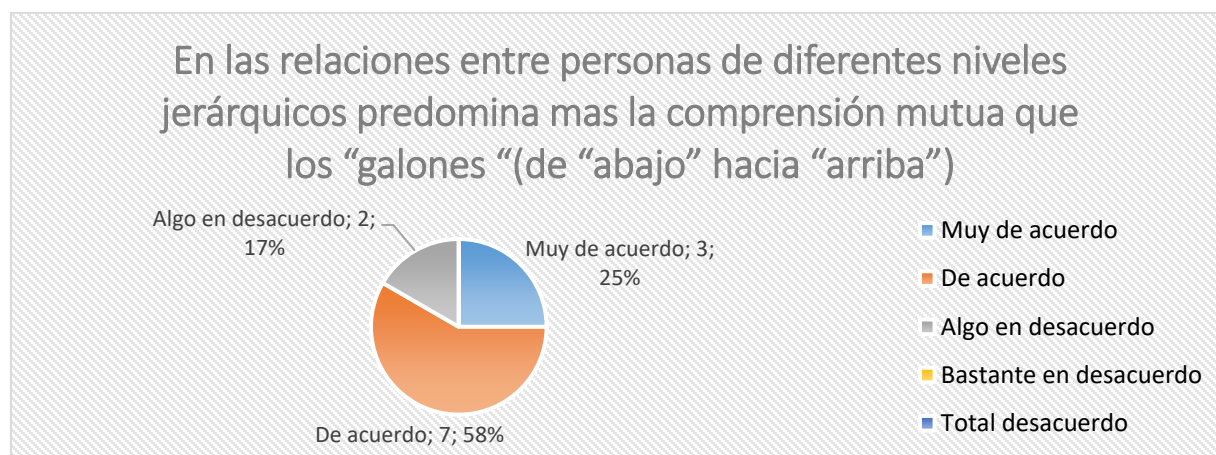


Se puede evidenciar que el 5,41% están muy de acuerdo con los debates realizados cuando en determinadas ocasiones hay puntos de vista contrarios. El 5,42% manifiesta al igual estar de acuerdo con los mismos debates mencionados, mientras que el 2,17% de los funcionarios encuestados manifiestan estar algo desacuerdo con la respuesta. Si analizamos el punto de vista, podemos observar que son pocas las personas que en su momento no se han sentido escuchadas en la organización y sienten que sus puntos de vista no son tomados en cuenta, lo que nos da pie para revisar cuales son los puntos de más relevancia que se están aplicando en la corporación y cuales no son tenidos en cuenta y se deben mejorar para garantizar resultados maravillosos aun teniendo en cuenta las contrariedades encontradas.

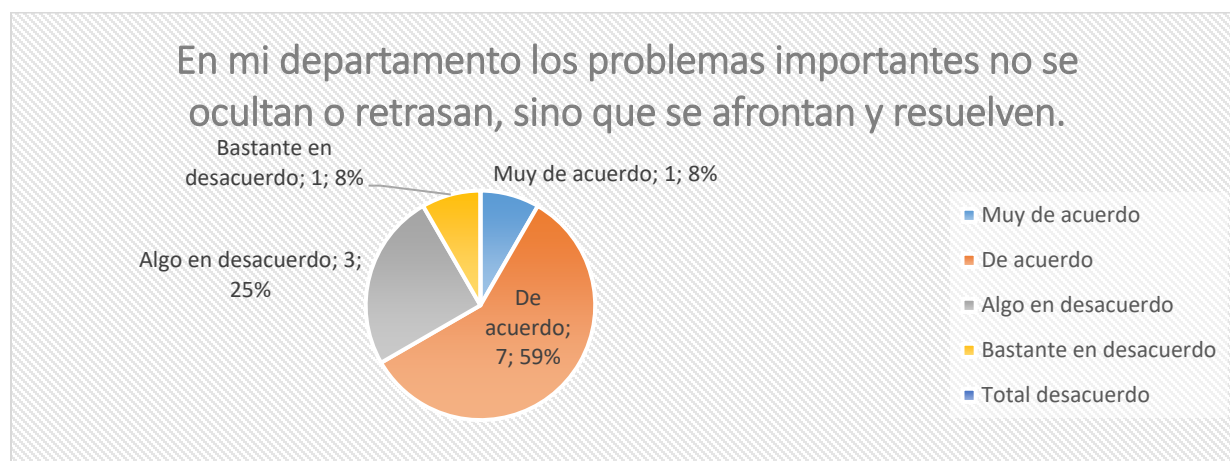
### Creo que la marcha de la institución es buena: los productos o servicios son bien valorados por clientes externos.



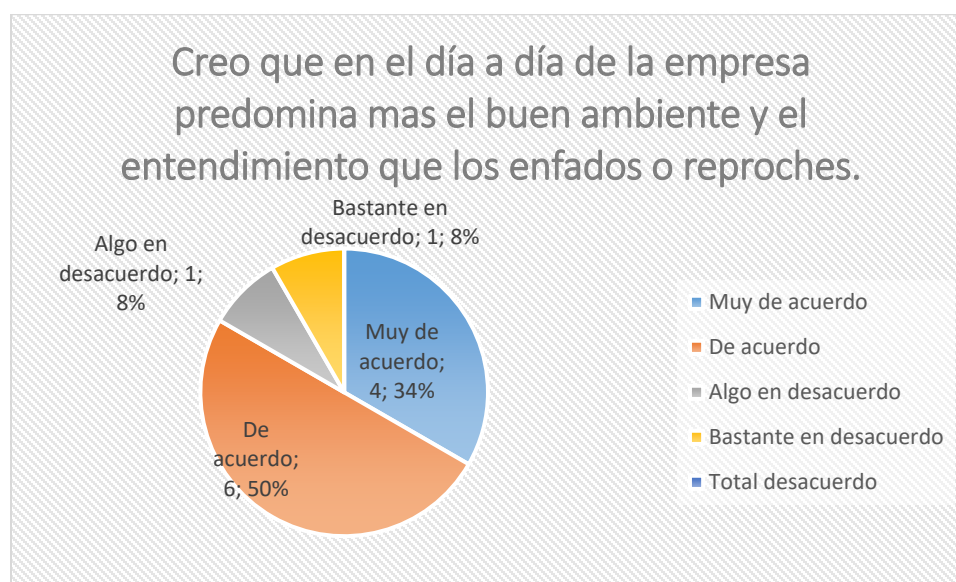
Si observamos la gráfica, podemos ver que el 6,46% están muy de acuerdo y que el 6,46 están de acuerdo, lo que nos lleva a decir que la corporación está aportando de manera sumamente positiva a la región y a los habitantes del altiplano excelentes prácticas de gestión ambiental, desarrollando iniciativas para la preservación del ambiente y la prevención de la contaminación



Para este ejemplo, podemos ver que el 7,58% de los funcionarios están de acuerdo que predominan las relaciones en los diferentes niveles jerárquicos, el 3,25% están de acuerdo, mientras que el 2,17% de los funcionarios sienten que el sistema de comunicación implementado en Cornare no construye un buen clima organizacional, lo que los lleva a no sentirse parte de la corporación. Este análisis lleva a la corporación a implementar hábitos de comunicación que ayuden a definir estructuras mediante el establecimiento de relaciones interpersonales con precisión, es decir, que se deben eliminar las barreras entre los niveles jerárquicos y hacer sentir a los colaboradores que todos están enfocados en el logro de los mismos resultados



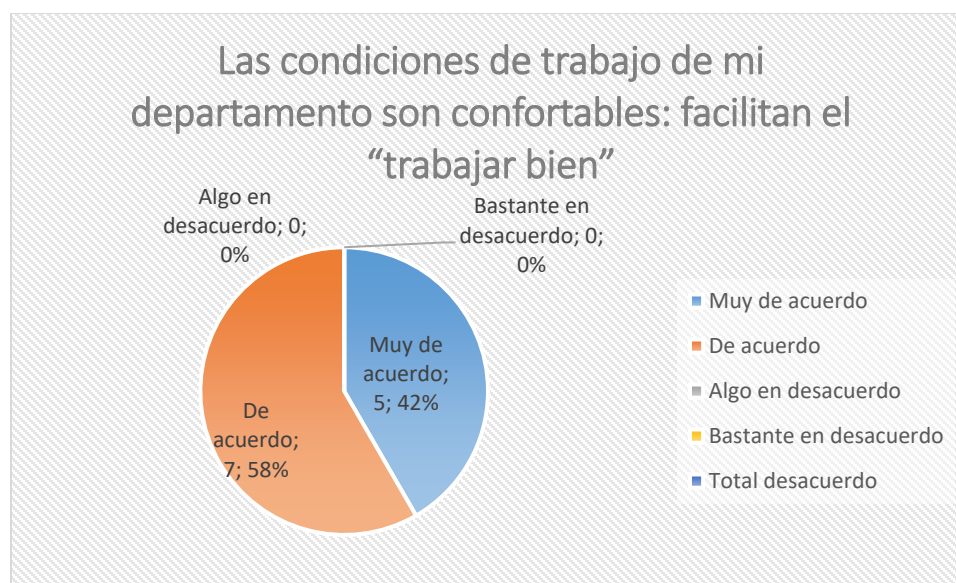
Este tipo de respuesta muestra que la mayoría de funcionarios están de acuerdo en que los problemas se afrontan y se resuelven, mientras que el porcentaje restante está a disgusto, ya que muestran que según sus respuestas



El buen ambiente laborales uno de los factores más relevantes en el desarrollo de las organizaciones, es por esto que se debe prestar atención a los elementos que favorecen o pueden perjudicar las relaciones entre los integrantes del grupo laboral. En esta grafica muestra como en



general la mayoría de los encuestados demostró estar a gusto con el ambiente que se tiene al interior de la organización (CORNARE) ya que el 6.50% manifestó estar de acuerdo, el 4.34 % muy de acuerdo, el 3.6% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo.



Las condiciones de trabajo son de vital importancia en las organizaciones, ya que estas están directamente involucradas al estado del entorno laboral, refiriéndose a aspectos como el estado en el que se encuentren la infraestructura, muebles y equipos, entre otros elementos que inciden en el bienestar y la salud del trabajador. En esta grafica podemos observar que el 5.42% de los empleados manifiesta está muy de acuerdo, en cuanto el 7.58 % está de acuerdo con las condiciones de trabajo de cada una de los departamentos en donde ejercen su función en CORNARE ,lo cual es muy bueno tanto para la seguridad de los trabajadores como para la empresa, dado que al tener implementado el sistema de seguridad en el trabajo se evitara el pago de tratamientos médicos, y seguros y en ocasiones hasta demandas por partes de sus trabajadores.

1. Foco de la situación en el conjunto de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede percibir que la mayoría de encuestados se sienten orgullosos de la corporación, ya que son ejemplo en el cuidado y conservación del

ambiente, este factor determinante, le permite a la corporación resaltar con sus labores de trabajo y enseñar a través del ejemplo. Su proceso corporativo está muy relacionado con los procesos de excelencia en el sector, cumplimiento, oportunidad, transparencia, calidad y el empeño que se demuestra en cada acción realizada por cada uno de los funcionarios de la corporación, esto se logra gracias a las políticas implementadas que luchan por conservar los bosques y biodiversidades, la fauna, flora y en general todo el medio ambiente.

Si tomamos en cuenta las respuestas que están en desacuerdo, podemos observar que son minoría los funcionarios de la corporación que no se contentos por pertenecer a su trabajo, lo que le brinda una oportunidad al grupo de Gerencia del Talento Humano a tener una cercanía con esos funcionarios para detectar si en la corporación si se están teniendo en cuenta todos los colaboradores en el momento de tomar decisiones o al momento de hacerlos participes de todas las actividades corporativas, si se realiza este análisis se puede descubrir falencias que se convierten en oportunidades de mejora y así le brindaremos mayor satisfacción a los funcionarios de la corporación, en caso que no sea este el desacuerdo, ya se debe entrar a analizar si es problema del funcionario como tal, si este siente que no encaja en la corporación, si no está de acuerdo con las actividades que se realizan, en fin, ya sería ayudarlo a transformar esas situaciones que están viviendo.

## 2. Foco de la situación en el departamento o área de trabajo.

Teniendo en cuenta las respuestas dadas, podemos evidenciar que Cornare cuenta con herramientas digitales de última generación, lo que les permite a sus colaboradores realizar de manera oportuna todas las actividades de trabajo y le permite a los jefes de áreas, conocer cada

situación frente a los resultados arrojados por los colaboradores, esta situación sirve de apoyo para lograr los objetivos corporativos propuestos desde el plan de acción de la entidad, generando así mayor agilidad en la toma de decisiones de los jefes y brindando soluciones oportunas a los diferentes escenarios de la corporación.

En cuanto al tema de la comunicación, se puede observar que la comunicación interna de Cornare es fluida ya que los encuestados manifiestan estar motivados por su equipo de trabajo, esto genera mayor eficacia del equipo de trabajo y por ende mejores resultados corporativos.

Para los funcionarios que manifiestan estar en desacuerdo en los temas antes mencionados, se debe realizar un diagnóstico que permita medir resultados y que permitan establecer pautas para que cada integrante de la organización sepa que comunicar, como hacerlo y cuáles son los medios establecidos y utilizados que permitan tener mejores resultados corporativos, de esta manera, habrá más fluidez a nivel personal y con el equipo de trabajo.

### 3. Foco de la situación de los estilos de dirección de personas.

Más de la mitad de los colaboradores sienten que los jefes de cada dependencia lideran de manera positiva los procesos implementados en la corporación y que además son ejemplo permanente de trabajar en equipo con todos los funcionarios, lo que los lleva a experimentar que los funcionarios siguen ese ejemplo por convicción y no por imposición.

Los directivos de la corporación siempre trabajan en equipo y son muy receptivos frente a la postura que adoptan en los diferentes momentos que se viven en la entidad, saben controlar sus emociones, actitudes e impulsos como buenos líderes de trabajo, siempre son cercanos y

comprensivos, lo que les permite a los colaboradores vivir situaciones excepcionales en su ámbito laboral.

Buena parte de los encuestados de encuestados sienten que los jefes no son esas personas amables que los hacen participes en las actividades de trabajo y que, además, se apropian de los logros de los trabajadores, este tipo de sentimientos daña el clima organizacional y da entrada a comentarios dañinos que puedan entorpecer los logros de la corporación, aumentar el estrés y dañar relaciones de trabajo

### **Recomendaciones**

Después de analizar todo el cuadro estadístico de la encuesta sobre Cornare los resultados son muy positivos ya que la mayoría de las respuestas están en **muy de acuerdo y de acuerdo**, este es un resultado excelente, pero es necesario ponerle mucho cuidado a lo que está en desacuerdo ya que si miramos:

El cuadro donde “predomina más el buen ambiente y entendimiento que los reproches” está en 8% en desacuerdo y en muy desacuerdo, sumados es un 16% que, mirándolo bien, es un factor no favorable lo que se puede convertir en un peligro para la organización.

Por lo tanto, es a los puntos que se le debe de trabajar con el fin de disminuirlos y esto se puede hacer con capacitaciones y entrevista con los empleados para ir mitigando esta falencia ante los demas compañeros y hacerle el seguimiento al grupos para ir detectando que si mejore el ambiente entre los colaboradores.

En “mi departamento los problemas importantes no se ocultan y se afrontan y los resuelven”, se ve que tenemos un 5.05% es un valor alto para los problemas que la entidad maneja ya que estamos hablando de problemas que se pueden ocultar y en una organización no debe de haber puntos oscuros porque de existir seria información fatal para una organización de tanto prestigio.

Estos problemas se deben de mitigar a travez de las auditorias y seguimiento tanto a las actividades de la organzicion como a los empleados porque son la pieza clave para detectar cualquier falla que se este presnetando y corregirla a tienmpo. La idea es que ese puntaje de 5.05% se desvanezca.

“En las relaciones entre los empleados de diferentes jerarquias”, tenemos un porcentaje de 2,17% en desacuerdo en realidad es un puntaje bajo pero tiendo encuent que se trata de la relacion entre los mismo empleados no importante la jerarquia, es necesario vigilarla porque este es un factor fundamental; donde no exista relacion laboral no hay productividad, exitosa y si no hay productividad exitosa, no hay cliente satisfecho.

Este es problema que se debe de corregir a tiempo con los integrantes de la orgazacion a travez de talleres, reuniones y actividades ludicas donde se integren, asi se va haciendo que sea mas dinamica la comunicación y mejore la relacion entre los mismo colaboradores, no dejando destacar que en el seguiemntoe se debe de ir analizando si hay alguno que siempre hace el papel de negativo y no queire presentar mejoras para que la organización tome otra medida con ese colaborador ya que su compartamiento es perosonal y no hay nada que hacer y necesitamos resultados en general positivos.

“Los jefes en Cornare le consulta a los colaboradores cuando tienen dudas” tenemos un 17%, es delicado que un líder se abstenga de consultarle a su subalterno algo que tenga duda porque aunque no lo acepten algunos líderes y por mucho que les cueste consultarles, lo den hacer porque es donde está la información recopilada y desde allí es donde salen muchas ideas positivas.

Es importante que desde el líder de la organización consienta a los líderes de áreas que los subalternos son la herramienta fundamental y es su compañero de trabajo y que este se hace mejor y más dinámico en conjunto.

“Ante los problemas de conflicto y actitudes” tenemos un 33% en desfavorable, es algo preocupante porque sabemos que el sitio de trabajo es nuestro segundo hogar y debemos de estar muy unidos en nuestra labor porque hace que mantengamos un buen ánimo de ir a laborar, ánimos para hacer las cosas positivamente y así lograr obtener resultados positivos.

Esta se logra con capacitaciones, actividades lúdicas y talleres dinámicos, donde la integración sea más frecuente, buscando así una respuesta a lo que en un entonces se veía deteriorado y logrando resultados positivos para Cornare.

Al analizar en general los resultados, se observa que hay unos porcentajes negativos y están relacionados con las personas y sus comportamientos, esta es una tarea que tiene el área de talento humano, son falencias a las que se le debe trabajar mucho haciendo reuniones, capacitaciones, actividades lúdicas y talleres de manera que la organización busque salida a las dificultades del clima laboral, teniendo en cuenta que hay comportamientos del ser humano que son de sí mismo y por mucho que se haga por él no se tendrán resultados positivos y ya queda de

parte de la organización el paso a seguir porque lo que se busca un buen clima en la organización para poder obtener buenos resultados ante los clientes que en Coronare buscan soluciones.

## Conclusiones

El clima laboral de Cornare cuenta con un excelente sinergia entre las relaciones laborales y el trabajo en equipo, lo que facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales y potencia la productividad de las diferentes áreas, sin embargo debe mejorar en aspectos puntuales identificados como lo es la actitud de los trabajadores ante un conflicto, el reconocimiento de esfuerzos, el establecer criterios y procedimientos claros para cada puesto de trabajo, la comunicación positiva, entre otros aspectos cruciales para que el ambiente laboral pueda ser mejor. Todos estos elementos a mejorar pueden ser tratados por el área de talento humano por medio de programas de capacitación, sensibilización, programas de incentivos, lúdicas y socialización de información, lo cual permite darles tratamiento a estos puntos débiles de forma inmediata.

La planificación oportuna de un diagnostico le permita a la organización conocer los diferentes factores que están afectando una empresa, sus posibles causas y soluciones y de esta manera mejorar el crecimiento, potencializar los recursos y la capacidad de la estructura organizacional.

La administración del talento humano es una de las tendencias más utilizadas en los últimos años, pues permite la planeación, organización y control para ejercer y promover el desempeño del personal y de esta manera lograr el cumplimiento de los objetivos de la empresa.



El clima organizacional constituye uno de los factores más importantes dentro de la empresa, debido a que en este están incluidos todos los aspectos que permiten que el ambiente generado por los diferentes empleados sea el más propicio y adecuado para desarrollar sus tareas.

La medición del clima laboral en las organizaciones ayuda a identificar las percepciones que tienen los empleados sobre las situaciones tanto físicas como emocionales en las que se desenvuelven sus labores, esta medición es un paso muy importante que conlleva a contar con un equipo de trabajo productivo y comprometido con la estrategia de la organización, logrando así reconocer áreas de mejora que permitan establecer un ambiente laboral integral, por ende, es importante que el área directiva y administrativa de CORNARE tenga como una de sus mayores responsabilidades y retos, enfocar sus recursos en mejorar su personal humano y que todos los factores estén conectados como parte de un sistema que trabaje por un fin común, identificando la cultura y clima de la organización para ir mejorando los malos hábitos arraigados a esta y mejorar en todas las áreas funcionales.

El clima organizacional influye de manera significativa en la gestión administrativa de (CORNARE); es por esto que este es un tema de trascendental importancia para todos los integrantes de la corporación, ya que tanto la alta dirección como los subalternos están comprometidos en mantener e impulsar los aspectos en los cuales se ha tenido mayor fortaleza dentro del entorno laboral, además de trabajar conjuntamente para mejorar aquellos puntos en los cuales se ha presentado debilidades, y de esta forma mejorar el rendimiento laboral de los integrantes de la organización, lo que sin lugar a duda mejorará la función administrativa y permitirá que Cornare se siga manteniendo con altos estándares de calidad, por la excelencia de

los servicios prestados, como por el buen manejo que ha dado para fomentar un ambiente de respeto y confianza al interior de la organización

## Bibliografías

Aguilar, M (2016). Enfoques mixtos, metodología de la investigación

<https://sites.google.com/site/metodologiadeinvestigaciontese/enfoques-mixtos>

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Mc Graw H

Cornare, (2020). Sistema de gestión corporativa. Corporación autónoma regional de las cuencas de los ríos nare “Cornare”. plan institucional de capacitación

<https://www.cornare.gov.co/Recursos->

[humanos/Plan\\_Institucional\\_Capacitaci%C3%B3n\\_2020.pdf](https://www.cornare.gov.co/Recursos-humanos/Plan_Institucional_Capacitaci%C3%B3n_2020.pdf)

Corporinoquia (2019) plan de capacitación, bienestar social e incentivos. Talento Humano.

Tomado de:

[http://www.corporinoquia.gov.co/images/2019/talento\\_humano/RESOLUCION%200151](http://www.corporinoquia.gov.co/images/2019/talento_humano/RESOLUCION%200151)

[%20-%20Capacitacion,%20Bienestar%20e%20Incentivos%202019.pdf](http://www.corporinoquia.gov.co/images/2019/talento_humano/RESOLUCION%200151%20-%20Capacitacion,%20Bienestar%20e%20Incentivos%202019.pdf)

García Solarte, (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual

Cuadernos (pp. 43-61),<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

Gerencie.com (2019). Contrato de Trabajo. Sus tipos, clases y formas.

<https://www.gerencie.com/contrato-de-trabajo.html>.

Gerencie.com (2019). Reglamento interno de trabajo. [https://www.gerencie.com/reglamento-](https://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html)

[interno-de-trabajo.html](https://www.gerencie.com/reglamento-interno-de-trabajo.html).

Gestor normativo, (2019). Concepto 71951 del departamento Administrativo de la Función

pública, <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=94960>

Gonzales, B. (2019). Estudios Gerenciales. Diseño de un modelo teórico. (pp 8-19)

<https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf>

González Ariza, Á. L. (2017). Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.).

Universidad del Norte. (cap. 8. p. 345). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345.](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/70028?page=345)

Ministerio de Trabajo. ¿Qué es la seguridad social? (2020).

<https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de->

[formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social.](https://www.mintrabajo.gov.co/empleo-y-pensiones/empleo/subdireccion-de-formalizacion-y-proteccion-del-empleo/que-es-la-seguridad-social)

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo

enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.56-65). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174.](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174)

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo

enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.66-68). <https://elibro->

[net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174.](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174)

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial UOC.

[https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9.](https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9)

oncancio, G. (2018). Que es el MIPG en la administración pública. Tomado de:

<https://gestion.pensemos.com/que-es-el-mipg-en-la-administracion-publica>

Programa de bienestar social laboral, Cornare (2020), tomado de:

[https://www.cornare.gov.co/Recursos-humanos/Plan\\_Bienestar\\_Social\\_2020.pdf](https://www.cornare.gov.co/Recursos-humanos/Plan_Bienestar_Social_2020.pdf)

## Anexos

Figura 1. Canales y medios de comunicación de resultados de encuesta a empleados de Cornare en clima organizacional

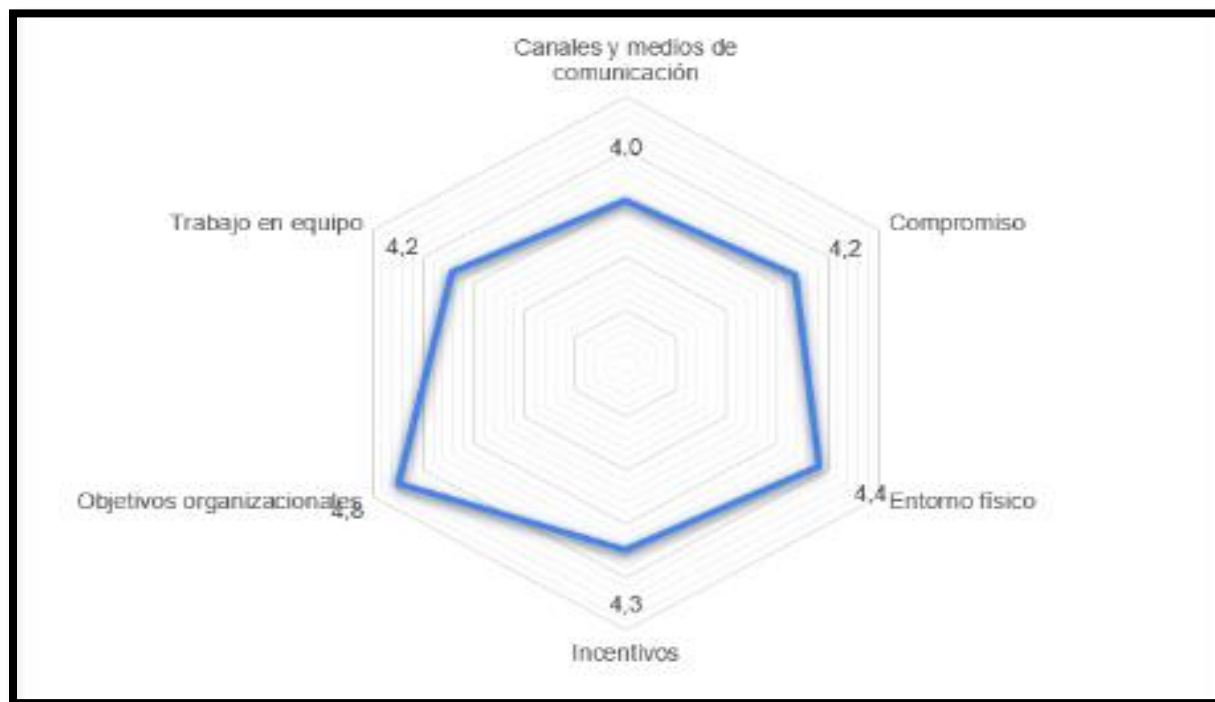


Figura 2. Formato de encuesta implementada a funcionarios de Cornare en clima organizacional



## Diagnóstico del clima organizacional y su relación con la gestión administrativa de Cornare

Descripción del formulario

Dirección de correo electrónico \*

Dirección de correo electrónico válida

Este formulario recopila las direcciones de correo electrónico. [Cambiar configuración](#)

1. ¿Cornare está obteniendo unos resultados por encima de la medida de nuestro sector?. Opinión personal. (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

1... 1

2. Los sistemas de trabajo/comunicación de mi departamento facilitan que desarrollemos una labor en equipo. Opinión personal. (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué

1... 2

3. En Cornare los jefes consultan a sus colaboradores antes de tomar decisiones sobre temas que les afecten. Opinión personal. (escriba el número) Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta corta

4. Ante problemas o conflictos, la actitud de las personas de Cornare es mayoritariamente constructiva. Opinión personal. (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

5. En mi departamento el reconocimiento de esfuerzos y méritos se los llevan las personas que se lo merecen. Opinión personal. Escriba el número 1 2 3 4 5 Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

6. Se da desde la dirección una información suficiente acerca de las marchas y los resultados de la empresa. Opinión personal. (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

7. Los sistemas de trabajo de la empresa se apoyan más en el compromiso y la profesionalidad que en la vigencia y el control. (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total. desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

.....

8. En mi departamento abunda más la comunicación positiva que las críticas negativas o el temor. (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total. desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

.....

9. A la hora de pedir esfuerzos o sacrificios la dirección de Cornare predica con el ejemplo: arriman al hombro al menos tanto como los demás. Opinión personal. (Rodear con un círculo) 1 2 3 4 5 Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

.....

10. Los salarios de Cornare son similares o están por encima de la media del sector. Opinión personal. (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total. desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

.....

11. Las actividades e trabajo de mi departamento están bien organizadas, cada cual sabe lo que tiene que hacer. Opinión personal. (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total. desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

.....

12. El estilo que predomina en los directivos de Cornare es dialogante y participativo. Opinión personal. (Rodear con un círculo) 1 2 3 4 5 Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

.....

13. En la empresa, no existen rumores o bulos o bien los que circulan son de nula o baja intensidad (no afectan a cuestiones prioritarias). (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total. desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

.....

14. Entiendo que los cambios organizativos o tecnológicos que se producen o se han producido en mi departamento están orientados a la mejora. Opinión personal. (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total. desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

.....



15. Mi impresión es que las iniciativas de mejora que en Cornare surgen desde abajo son escuchadas y valoradas adecuadamente en los niveles superiores. Opinión personal. (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total. desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

.....

16. Creo que existe un amplio sentimiento de satisfacción por pertenecer a Cornare. Opinión personal. (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total. desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

.....

17. En mi departamento debatimos escuchándonos de verdad cuando existen puntos de vista contrarios o no coincidentes. (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total. desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

.....

18. Creo que la marcha de la institución es buena: los productos o servicios son bien valorados por clientes externos. Opinión personal. (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total. desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

.....

19. En las relaciones entre personas de diferentes niveles jerárquicos predomina más la comprensión mutua que los "galones" (de "abajo" hacia "arriba"). Opinión personal. (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total. desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

.....

20. En mi departamento los problemas importantes no se ocultan o retrasan, sino que se afrontan y resuelven. Opinión personal. (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total. desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

.....

21. Creo que en el día a día de la empresa predomina más el buen ambiente y el entendimiento que los enfados o reproches. (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total. desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

.....

22. Las condiciones de trabajo de mi departamento son confortables: facilitan el "trabajar bien". Opinión personal. (escriba el número) 1. Muy de acuerdo 2. De acuerdo 3. Algo en desacuerdo 4. Bastante en desacuerdo 5. Total. desacuerdo. Si ha señalado 3, 4 o 5 comente el porqué \*

Texto de respuesta larga

.....