

**Diagnóstico, medición y análisis del clima organizacional como instrumento de
optimización laboral de la gerencia departamental del Huila de la Contraloría General de
la Republica**

Edgar Sánchez Espinosa

Henry Francisco Dussan

Director

Mg. Luis Darío Canizales

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN)

Maestría en Administración de Organizaciones

Neiva - Huila

2022

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Neiva, mes de 2022

Dedicatoria

A Dios que nos dio la fortaleza, la confianza y pasión para realizar este propósito. Para nuestras familias por apoyarnos incondicionalmente y aceptar sacrificar nuestro tiempo juntos para alcanzar esta meta.

Agradecimientos

En primer lugar, deseo expresar mi agradecimiento al director de esta tesis de maestría, Mg. Luis Darío Canizales, por la dedicación y apoyo que ha brindado a este trabajo, por el respeto a sus sugerencias e ideas y por la dirección y el rigor que ha facilitado a las mismas. Gracias por la confianza ofrecida desde el inicio de este trabajo.

A Nuestros amigos, que siempre nos han prestado un gran apoyo moral y humano, necesarios en los momentos difíciles.

Pero, sobre todo, gracias a nuestras esposas y a nuestros hijos, por su paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto, por el tiempo que me han concedido, un tiempo robado a la historia familiar. Sin su apoyo este trabajo nunca se habría escrito y, por eso, este trabajo es también el suyo.

A todos, muchas gracias.

Resumen

La presente investigación tiene como finalidad establecer la incidencia en la optimización laboral de la Gerencia Departamental del Huila a través del diagnóstico, medición, y análisis del clima organizacional, con el objetivo de proponer una estrategia que mejore tanto su productividad como la motivación en conjunto con su ambiente laboral, a fin de garantizar un bienestar físico y emocional, mediante actividades colaborativas orientadas a fortalecer aquellas conductas y percepciones que afectan de forma negativa su afectividad y desempeño laboral. En ese sentido, se trata de una investigación de tipo cuantitativa-descriptiva ya que utiliza la recolección de datos para describir las características más importantes del tema de investigación, asimismo, el instrumento de recolección de información empleado se conformó por sesenta y tres (63) ítems medidos en escalas tipo Likert aplicado a 72 participantes que conformaron la muestra de estudio. Finalmente, como principales resultados encontrados se evidencio un nivel intermedio del clima organizacional con un promedio general de 3,86 indicando que a pesar de muchos trabajadores manifiestan estar conformes con sus condiciones de trabajo en la entidad, existe una brecha que es necesario atender a través de la implementación de diversos planes de acción caracterizada por el compromiso de los líderes, los cuales, deben ser conscientes en garantizar el equilibrio y bienestar tanto de los colaboradores como la productividad de la organización.

Palabras clave: Clima organizacional, bienestar, productividad, motivación, ambiente laboral.

Abstract

The purpose of this research is to establish the impact on labor optimization of the Departmental Management of Huila through the diagnosis, measurement and analysis of the organizational climate in order to propose a strategy to improve both productivity and motivation together with their work environment to ensure good physical and emotional well-being through collaborative activities aimed at strengthening those behaviors and perceptions that negatively affect their affectivity and job performance. In this sense, this is a quantitative-descriptive type of research since it uses data collection to describe the most important characteristics of the research topic, likewise, the data collection instrument used consisted of 63 items measured on Likert-type scales applied to 72 participants who made up the study sample. Finally, the main results found were an intermediate level of organizational climate with an overall average of 3.86, indicating that although many workers say they are satisfied with their working conditions in the entity, there is a gap that needs to be addressed through the implementation of various action plans characterized by the commitment of the leaders, who must be aware of ensuring the balance and welfare of both employees and the productivity of the organization.

Keywords: Organizational climate, well-being, productivity, motivation, work environment.

Contenido

	Pág.
Lista de tablas.....	9
Lista de figuras.....	10
Lista de anexos	11
Introducción	12
Planteamiento del problema	14
Pregunta de investigación	17
Objetivos	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos	18
Justificación.....	19
Marco teórico	22
Organizaciones.....	22
Clima organizacional	25
Características del clima organizacional.....	29
Mecanismos de medición del clima organizacional	30
Aplicabilidad del clima organizacional en las empresas	31
Optimización laboral.....	32
Aplicabilidad de la optimización laboral	33
Antecedentes investigativos.....	37
Metodología	50
Tipo de estudio.....	50

Materiales y métodos	50
Fases de la investigación.....	50
Población y muestra	51
Instrumento de recolección de información.....	52
Diagnóstico del clima organizacional en la Gerencia departamental del Huila de la	
Contraloría General de la República	
Prueba de fiabilidad	56
Clima organizacional	57
Tablas cruzadas.....	84
Reflexiones finales.....	86
Estrategia de optimización laboral de la gerencia departamental del Huila de la	
Contraloría General de la Republica desde el mejoramiento del clima laboral	
Conclusiones	94
Recomendaciones	96
Referencias.....	97
Anexos	103

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Planta de personal CGR-Huila</i>	51
Tabla 2. <i>Instrumentos para la medición del clima organizacional</i>	52
Tabla 3. <i>Dimensiones del clima organizacional</i>	55
Tabla 4. <i>Escala de valoración para los ítems</i>	55
Tabla 6. <i>Prueba de fiabilidad para el instrumento de medición del clima organizacional</i>	56
Tabla 7. <i>Escala propuesta de valoración del clima organizacional</i>	58
Tabla 8. <i>Ambiente laboral</i>	59
Tabla 9. <i>Reconocimiento y Motivación</i>	61
Tabla 10. <i>Independencia y Balance</i>	65
Tabla 11. <i>Cultura Organizacional</i>	67
Tabla 12. <i>Productividad Organizacional</i>	69
Tabla 13. <i>Igualdad de Oportunidades</i>	71
Tabla 14. <i>Gestión del Cambio</i>	73
Tabla 15. <i>Servicio al Usuario</i>	75
Tabla 16. <i>Trabajo en Equipo</i>	77
Tabla 17. <i>Liderazgo</i>	79
Tabla 18. <i>Principios y Valores</i>	81
Tabla 19. <i>Clima organizacional</i>	83
Tabla 20. <i>Tabla cruzada Estado de contratación*Valoración clima organizacional</i>	84
Tabla 21. <i>Tabla cruzada Nivel del Cargo*Valoración clima organizacional</i>	85

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Ambiente laboral</i>	60
Figura 2. <i>Reconocimiento y Motivación</i>	62
Figura 3. <i>Retroalimentación del Cargo</i>	63
Figura 4. <i>Retroalimentación del Cargo</i>	64
Figura 5. <i>Independencia y Balance</i>	66
Figura 6. <i>Cultura Organizacional</i>	68
Figura 7. <i>Productividad Organizacional</i>	70
Figura 8. <i>Igualdad de Oportunidades</i>	72
Figura 9. <i>Gestión del Cambio</i>	74
Figura 10. <i>Servicio al Usuario</i>	76
Figura 11. <i>Trabajo en Equipo</i>	78
Figura 12. <i>Liderazgo</i>	80
Figura 13. <i>Principios y Valores</i>	82
Figura 14. <i>Clima organizacional</i>	83
Figura 16. <i>Ejes de la estrategia</i>	90

Lista de anexos

	Pág.
Anexo A. Instrumento de medición del clima organizacional	103
Anexo B. Prueba de fiabilidad.....	109
Anexo C. Tablas de frecuencias del diagnóstico del clima organizacional	141

Introducción

El presente trabajo de investigación aborda como tema central la incidencia del clima organizacional en la optimización laboral en la Gerencia Departamental del Huila de la Contraloría General de la República mediante el diagnóstico, medición y análisis del mismo, con la finalidad de incentivar la motivación en conjunto con la productividad de los trabajadores para una mejor optimización del clima laboral. Una vez realizada la investigación, se propondrá una estrategia que permita mejorar las condiciones laborales y las actividades en equipo relacionadas con el compañerismo y el apoyo, además, de un mejor liderazgo basado en la confianza y equidad.

De igual forma, el trabajo investigativo está pensando como una nueva alternativa o herramienta de apoyo laboral orientada a mejorar el trabajo en equipo, la igualdad de oportunidades, la retroalimentación de información y el ambiente laboral de todos los empleados y jefes encargados; a fin de poder garantizar un mejor clima organizacional para todos los funcionarios de la Gerencia Departamental del Huila, por lo cual, se debe reconocer sus capacidades y fortalezas a fin de implementar recompensas monetarias, beneficios o planes educativos que los motiven aún más en la realización de sus tareas cotidianas.

En cuanto a la metodología empleada, se planteó una investigación de tipo cuantitativa y descriptiva, en donde a través del análisis y recolección de datos se busca brindar respuestas a las preguntas de estudio confiando en las mediciones numéricas estadísticas, para describir las características más importantes del tema de estudio. Así mismo, el instrumento de recolección de información estuvo compuesto por 63 ítems medidos en escala tipo Likert de cinco valores (1 a 5). Cabe agregar, que solo participaron 72 de los 83 participantes previstos en la muestra de estudio.

En lo que respecta a las limitaciones, se puede decir que al aplicar una nueva forma de optimización laboral en conjunto con nuevas formas de trabajos orientada a motivar a los empleados y colaboradores de la Gerencia Departamental del Huila para mejorar su productividad; presenta falta de liderazgo además, de falta de dedicación y planeación por parte de los superiores para desarrollar una nueva estrategia que mejore tanto su clima organizacional como ambiente laboral.

En cuanto a su estructuración, el presente documento parte de la definición del problema y la pregunta de investigación, los cuales dan contexto a la situación y permiten fijar a continuación el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación, la cual resalta la importancia de la realización de la presente investigación.

En los capítulos cuatro y cinco, se compila todo lo concerniente al marco teórico y a los antecedentes investigativos, los cuales sirven como soporte y punto de referencia para poder realizar de forma consistente la investigación. A continuación, en el capítulo seis, se trae a colación la metodología que se empleará para llevar a cabo el proceso investigativo. Allí se describe el tipo de estudio, los materiales y métodos utilizados, la población y muestra, así como las fases de la investigación.

El capítulo siete reúne los principales hallazgos de la investigación, los cuales permitirán emitir un diagnóstico del clima organizacional que se tiene en la Gerencia Departamental del Huila, y de la incidencia del mismo en la optimización laboral. Como fruto del diagnóstico anterior, en el capítulo ocho se planteará una estrategia de optimización laboral con el fin de que sea implementada en la mencionada sede.

Para finalizar, se expondrán las respectivas conclusiones de la investigación y se propondrán algunas recomendaciones con el ánimo de aportar al mejoramiento del clima

organizacional y la optimización laboral en la oficina de la gerencia departamental de la Contraloría General en el Departamento del Huila.

Planteamiento del problema

Un buen clima laboral u organizacional es importante para que las empresas puedan garantizar un óptimo funcionamiento. En efecto, un ambiente de trabajo saludable es uno de los factores principales para lograr el éxito de una organización. Si bien la organización, la innovación, la coordinación y la administración, son fundamentales para dirigir una empresa, pero si no existe una buena relación de trabajo, disciplina y compañerismo, la productividad, el desempeño y la efectividad se verán afectadas.

Lo anterior se encuentra en línea con lo planteado por Ramos et al., (2019), quienes aseguran que los resultados finales de una empresas se ven impactados significativamente por el clima organizacional, con lo cual, en términos de desempeño global de una empresa, se requiere hacer hincapié en los factores que inciden directamente en el ambiente de trabajo. Ahora bien, el entorno laboral se relaciona directamente con valores, normas, actitudes y sentimientos percibidos de los colaboradores (Luna et al., 2019, p. 328), esto quiere decir que es una relación constante entre factores personales, individuales y organizacionales e incluso culturales.

El lugar de trabajo es el segundo hogar para un empleado, esto porque allí se vive parte de la vida. En este sentido, el ambiente de trabajo debe ser construido con profesionalismo e inteligencia emocional. Ahora bien, entre las principales afectaciones que ocurren se encuentra el estrés laboral según Posada (2011), quien considera que a nivel mundial el 35% de los trabajadores sufren de esta enfermedad. Asimismo, manifiesta que estudios determinaron que entre el 50% y 60% de las causas de estos daños ocurre por el exceso de labor, grandes responsabilidades y en primer lugar por impedimentos laborales. Las cuales, generan un alto

costo, tanto en padecimiento humano como en el ámbito económico. En cuanto, al estado colombiano entre el 20% y 33% de los operarios consideran sentirse presionados en un alto porcentaje por factores psicosociales como el “cansancio o fatiga, ritmo acelerado de trabajo, y el peso de que hay que sacar la producción por encima de todo” (p. 67).

De otro lado, se ha considerado la medición y seguimiento de las condiciones laborales vinculada con la remuneración monetaria de los colaboradores, no obstante, cada vez existen más estudios que buscan determinar la satisfacción desde la remuneración monetaria. En este sentido se puede traer a colación a Dávila & Pairazaman (2020), quienes encontraron que las personas encargadas de su familia o cabeza de hogar, tienen mayor inclinación a considerar la remuneración monetaria como un determinante de la satisfacción laboral. Incluso, el 63,75% de los participantes en el mencionado estudio, señalaron estar satisfechos laboralmente, pero además que estarían dispuestos a cambiar de trabajo por una remuneración monetaria mejor. Sin embargo, los hallazgos de Medina (2017) encontraron resultados estadísticamente significativos de correlación baja entre: remuneración básica y satisfacción laboral; incentivos salariales y satisfacción laboral. Con lo cual es preciso decir que es un campo de estudio en constante evolución para su entendimiento.

En lo referente al clima organizacional, entre las principales mejoras que deben darse para que exista un buen ambiente de trabajo está la relación entre jefe-empleado como principal prioridad. En otro sentido, de acuerdo a las principales problemáticas que pueden presentarse al no atender la situación, ocurre la afectación de su rendimiento dado por el escaso liderazgo del administrador. Asimismo, los resultados reflejan la baja productividad, la falta de armonía y desarrollo laboral, lo cual está causando grandes pérdidas económicas a las empresas. Por otra parte, el derecho económico con enlace pautado o responsabilidad de créditos es dada por el

intermediario según Weller (2009), quien considera que al generarle libertad de compromiso al empresario principal acerca de los servicios, se establece que “si bien la ley no inhibe el recurso a las estrategias de descentralización productiva, sí les impone ciertas condiciones que las problematizan” (p. 98). Ocasionalmente que el ordenamiento legal de defensa del trabajo sufra un desgastado consecuente a que la silueta del dueño de la organización se desvanece, es decir, se pierde debido a los resultados generados y puestos en práctica. Igualmente Jiménez-Bonilla y Jiménez-Bonilla (2016), trae a colación la insatisfacción por parte de los asalariados, bajos pagos, alta rotación, liderazgo alineados y delimitación de funciones.

Ahora bien, el clima organizacional también se ve afectado por el factor de comunicación interna que se lleva en diversas vías y niveles de mando. Esta afirmación la ha corroborado el estudio adelantado por Charry (2018), quien midió la comunicación interna y el clima organizacional por medio de dos encuestas, como resultado señala que existen correlaciones significativas entre la comunicación interna y el clima organizacional. Lo cual indica, que en la medida que la comunicación interna mejora, el clima organizacional se ve también mejorado, lo cual incide en el bienestar y desempeño laboral (H. O. Charry, 2018, p. 32).

Por tanto, se ve afectada la optimización laboral a causa de la falta de educación, ética y profesionalismo, ocasionando el mal manejo de las emociones. De igual forma, por la carencia e interés del empleador como dueño de la organización quien vela por el desarrollo, la innovación en el área de trabajo y la buena administración. Asimismo, por brindar un ambiente sano acorde a las necesidades de sus empleados, quienes, además, de cumplir su labor deben establecer un compañerismo grato y saludable.

En síntesis, para mejorar la productividad, cada empresa debe contar con profesionales capacitados, aptos y comprometidos con el crecimiento de la organización, formando parte de

una familia empresarial, por lo que para el mejoramiento del clima laboral y la optimización de la industria, es necesaria la puesta en práctica de las actividades en equipo mejorando así las relaciones y el compañerismo entre los empleados como principal factor para la evolución y crecimiento organizacional.

Pregunta de investigación

¿Cómo afecta el rendimiento, la efectividad, la optimización, la potencialidad y el buen desarrollo de la Gerencia Departamental del Huila desde la medición y análisis del Clima Organizacional?

Objetivos

Objetivo general

Establecer la incidencia en la optimización laboral de la Gerencia Departamental del Huila con el diagnóstico, medición, y análisis del clima organizacional.

Objetivos específicos

Reseñar los fundamentos teóricos y empíricos que subyacen en el fenómeno del clima organizacional y su incidencia en la optimización laboral de las organizaciones.

Diagnosticar el clima organizacional de la Gerencia Departamental del Huila.

Proponer una estrategia de optimización laboral de la gerencia departamental del Huila de la Contraloría General de la Republica desde el mejoramiento del clima laboral.

Justificación

El presente trabajo de investigación reviste especial importancia puesto que, para conocer el estado en el que se encuentra una organización, es necesario partir de un diagnóstico claro de su clima organizacional, el cual se convierte en un aspecto relevante que ayuda a la optimización laboral, en donde, el trabajo desarrollado por cada empleado es fundamental, puesto que, cuando su satisfacción y valor son reconocidos, esto repercute en unos mejores resultados para la empresa.

La nueva información que aporta el trabajo es que se pueden establecer estrategias innovadoras que ayuden a mejorar el ambiente laboral de forma integral y no sólo pensando en las recompensas monetarias. Es claro que toda empresa necesita ser lo más productiva posible, pero además debe garantizar un buen clima organizacional, donde cada trabajador se sienta a gusto desempeñando sus labores, sea reconocido por su desempeño y se sienta valorado como persona. En este sentido, juega un papel principal la buena relación jefe-empleado, el compañerismo, el respeto y la convivencia armónica y saludable.

La información del trabajo arroja luces sobre las principales problemáticas existentes al interior del lugar de trabajo, como la insatisfacción personal del trabajador y demás dificultades que pudieren presentarse. Teniendo en cuenta que, para que exista un buen desarrollo evolutivo de una institución debe existir un ambiente laboral de éxito que genere armonía.

Ahora bien, se busca potenciar el ambiente de trabajo que se da en la oficina regional de la contraloría del Huila con una propuesta que produzca el mejoramiento del clima laboral, incentivando un mejor desarrollo del mismo y buscando una mejora para la productividad de toda la organización. Teniendo siempre presentes las necesidades de cada empleado donde se

respeten sus derechos y se valore su trabajo, buscando en este sentido, una ganancia de doble vía: para la empresa y para el personal que hace vida laboral dentro de ella.

La gerencia departamental del Huila de la Contraloría General de la Republica, requiere de un análisis profundo que brinde una medición y un diagnóstico del estado del clima organizacional y de cómo este se convierte en un instrumento para la optimización laboral, analizando y examinando aquellos factores que podrían impedir el desarrollo armónico de las labores al interior de la organización.

El buen rendimiento genera un ambiente de confianza y productividad, en donde confluyen valores organizaciones y otros factores vinculados con el clima organizacional, como lo son: autonomía, cohesión, confianza, trabajo bajo presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación (Chiang et al., 2008). Reconociendo la importancia de la calidad de vida de los empleados, el aporte que genera en la productividad y el éxito que ha tenido una empresa gracias a ellos, entendiendo que antes que ser empleados son seres humanos, por los cuales se debe velar por sus derechos, respeto, valor y consideraciones para mantener el mejor ambiente y bienestar para todos.

Por último, el clima del trabajo se encuentra liderado en primer lugar por el líder o jefe de la institución, por lo que su liderazgo, motivación y desempeño con los trabajadores es fundamental. La eficiencia percibida y la presencia juegan un factor esencial para el buen desarrollo y crecimiento de una institución. Donde los seguros e interés por la salud de sus empleados son importantes.

Ahora bien, con el presente trabajo se busca tener conocimiento integral de la gerencia departamental del Huila de la Contraloría General de la Republica. Donde las relaciones sociales son establecidas como prioridad de estudio ya que, el sano compañerismo repercute en la

destreza, habilidades, conocimiento y actitudes de los empleados, determinando la experiencia laboral, las problemáticas y los buenos resultados y frutos obtenidos en relación con la productividad. Además de ello, servirá como referencia para la realización de futuras investigaciones que quieran abordar y profundizar sobre el tema, bien sea desde el ámbito académico o desde el empresarial.

Marco teórico

Organizaciones

De acuerdo con la Institución Universitaria Itsa (2019), el término “organización”, comprende dos acepciones: la primera de ellas está relacionada con la conceptualización de empresa, ente o entidad, mientras que la segunda hace referencia a una de las etapas del proceso administrativo.

La misma institución cita entonces algunos referentes teóricos para dar respuesta a esta definición. Expresando, por ejemplo, la perspectiva de Terry (1973), quien refiere a las organizaciones como aquellos arreglos necesarios que se desarrollan a partir de la responsabilidad y autoridad asignadas a las personas que deben cumplir con la ejecución de funciones específicas para lograr determinados objetivos empresariales.

En concordancia con la idea anterior, esta institución menciona la conceptualización sobre las organizaciones expuesta por Sheldon (1985), quien define la organización como una combinación de procesos laborales que deben efectuar individuos o grupos, con los elementos y medios necesarios que les permitan elaborar dichos procesos de manera sistémica, ordenada y eficiente, con la finalidad de cumplir con las metas u objetivos planteados. Por lo tanto, refiere que una organización es la acción y efecto de ejecutar un conjunto de elementos o factores para la consecución de un determinado fin.

Por otra parte, McGraw-Hill (2005) expresa que las organizaciones son definidas como un conjunto de personas y elementos que requieren de una estructura ordenada y funcional que les permita lograr sus objetivos. De igual manera, son consideradas como sistemas abiertos, los cuales son influenciados por el mundo que les hace mantener en constante cambio y evolución.

Lo anterior, se evidencia a través de los nuevos procesos, mercados y productos a los que las organizaciones deben responder.

Otros autores han referido la definición de organización dentro de sus estudios e investigaciones, como Hernández (2019, p. 9), quien expone que el termino organización hace referencia a “un grupo de individuos asociados que desempeñan diferentes labores en pro de un mismo objetivo”. Por su parte, Ramírez (2010), argumenta que las organizaciones están integradas por individuos o grupos que se ordenan para alcanzar determinados fines. Así mismo, refiere que los miembros de una organización también pueden pertenecer a otras organizaciones, como en el caso de las organizaciones de familia o universidad.

También se ha hecho referencia sobre las características que rigen a una organización. Es así que Ramírez (2010) expresa que las organizaciones guardan elementos en común independientemente de su naturaleza o magnitud. Tales elementos o características comunes que tienen las organizaciones son: poseen objetivos que desean alcanzar; están conformadas por personas que establecen relaciones de trabajo; ejecutan procesos administrativos y tienen una estructura jerarquitica y ordenada orientada al cumplimiento de sus funciones.

De igual manera, Rodríguez (2016) tiene en cuenta otros elementos que caracterizan a las organizaciones de orden administrativo. En relación a lo anterior, refiere que las organizaciones comparten aspectos relacionados con normatividad, lo cual hace alusión a las diferentes directrices que indica lo que se debe y no se debe realizar dentro del en el ambiente laboral; 1) valores dominantes, los cuales son manifestados por la organización y se espera sean compartidos por los integrantes de la misma; 2) filosofía, la cual hace referencia a las creencias que expresa la organización sobre su trato para con los empleados y clientes; 3) reglas, las cuales son directrices orientadas a generar relaciones de armonía entre los trabajadores; 4) ambiente

organizacional, el cual se refiere a la distribución física de las instalaciones laborales, la forma de interactuar de los integrantes y la manera en la cual se conducen los miembros hacia los clientes.

En concordancia con lo anterior, dentro de los elementos característicos de una organización, se encuentran: el poseer una estructura organizacional particular- Lo anterior se refleja en el organigrama, el cual refiere las funciones de mando y jerarquía existentes dentro de la organización, así como los diferentes cargos que la conforman y la manera en la cual se relacionan, ya sea de manera horizontal o vertical. Así mismo, todas poseen objetivos y metas que alcanzar, así como estrategias y medios que les permitan conseguirlos. La diferencia varía en la naturaleza de los mismos. (Institución Universitaria Itsa, 2019; Marcó et al., 2016).

Por su parte, Marcó et al. (2016) expresan algunos rasgos comunes de las organizaciones. Dentro de estos rasgos comunes refieren que todas ellas son formaciones sociales, con lo cual hacen referencia a que están conformadas por una totalidad articulada que permite identificar a las personas que hacen parte de la misma de aquella las que no. Así mismo, todas poseen diferenciación de sus funciones y persiguen fines específicos, por lo que cuentan con una configuración racional orientada al cumplimiento de los mismos.

Adicionalmente, dichos autores mencionan algunos elementos diferenciales entre las organizaciones. Es así que los elementos en los que varían y se diferencian están relacionados con la naturaleza de los fines y objetivos que persiguen, los cuales pueden coincidir o no con los de sus miembros; las reglas son variables, siendo en algunas más rígidas o más flexibles; el grado de democracia interna; el grado de participación de los miembros; las responsabilidades con su medio ambiente; la manera en la que interactúan y establecen relaciones interpersonales; entre otras.

Clima organizacional

El concepto de clima organizacional tiene sus raíces desde autores como Frederick Taylor (1856-1915) y Henri Fayol (1841-1925), quienes son grandes referentes de la administración científica. De acuerdo con Arano et al. (2016) los aportes de Taylor se relacionaron con expresar la necesidad de desarrollar la administración como disciplina científica, emplear métodos científicos para la selección del personal, así como capacitarlos científicamente, y refirió la importancia de la colaboración entre jefes y empleados. Por su parte, en el mismo estudio se mencionan los aportes de Fayol, los cuales están relacionados con las áreas de funcionales, la universidad administrativa, los 14 principios de la gestión y el modelo del proceso administrativo.

Aunque Fayol y Taylor no se refirieron concretamente el termino clima organizacional, si sentaron bases importantes para el mismo. El primero de ellos se enfocó principalmente en identificar las funciones administrativas y en establecer los ahora llamados principios de la administración, mientras que el segundo se orientó hacia la resolución de problemas de producción y la deficiencia en el desempeño de trabajadores. Además, este último hizo mención dentro de su modelo tradicional que los gerentes estaban encargados de determinar aquellas formas de trabajo eficiente para realizar tareas repetitivas, así como estar encargados de motivar a sus trabajadores a través de incentivos salariales, lo cual es un referente importante sobre lo que hoy en día es conocido como clima laboral. (Arano et al., 2016).

Alrededor del siglo XX el clima laboral toma una perspectiva un poco más palpable desde la escuela de las relaciones humanas, de la mano de Elton Mayo (Trompetero, 2020). Es así que durante los años 1924 y 1933 se desarrollaron experimentos en la planta de Hawthorne en Chicago, con el fin de identificar si el incremento en la productividad de los trabajadores se veía

influenciado por el aumento o disminución de la iluminación en el ambiente laboral; en este estudio se concluyó que la productividad de los empleados de esa fábrica varió de acuerdo con la cohesión y la atención que recibieron por parte de su jefe, por lo que las condiciones ambientales no resultaron ser un factor definitorio.

Durante este periodo, otros autores de la misma escuela continúan con investigaciones y estudios que actualmente son referente del clima organizacional con la aplicación de ciencias comportamentales de la psicología social en la administración. Es así que Terry y Franklin, citados por Arano et al. (2016), consideraron al comportamiento humano como un punto importante y focal dentro de la acción administrativa y organizacional, en términos de comprender el qué, cómo y por qué de un logro en relación a la influencia que ejerce sobre las personas, que de acuerdo con dichos autores, son el componente de verdadera importancia.

Por otra parte, durante los años cincuenta, aparece la escuela estructuralista como enfoque para la comprensión de las organizaciones. En este periodo se hizo énfasis en el estudio organizacional desde su estructura, en donde se analizaban conceptos relacionados con la autoridad, burocracia, normas y reglas. Así mismo, se propone el estudio desde una perspectiva más amplia, en la cual se visualizaba a la organización y sus partes de manera completa y en conjunto como un todo. Uno de los pioneros de esta escuela fue Weber quien clasifica las sociedades en tres tipos: tradicionales, las cuales poseen características hereditarias y patriarcales; carismáticas, caracterizadas por ser arbitrarias y personalistas; y las legales, las cuales poseen enfoques jurídicos y burocráticos. (Jiménez, 2000).

Dicha escuela genera un importante referente para la concepción del clima organizacional. Desde los aportes de Weber en relación a las estructuras de autoridad en las organizaciones y su énfasis en las relaciones de autoridad, hasta la definición del modelo

organizacional ideal propuesto por el mismo autor, el cual denomino burocracia, caracterizado por su definición clara de la autoridad y la división de los puestos de trabajo, así como de las normas, reglas en la organización. Así mismo, esta escuela aborda el proceso de producción empresarial desde una perspectiva social en la cual se mantienen relaciones continuas entre la organización, sus integrantes y el entorno que les rodea. Lo anterior, da cuenta del énfasis de la escuela estructural por la concepción del rol de la persona dentro de las diferentes organizaciones en las cuales se desenvuelve. (Arano et al., 2016).

Durante los años sesenta dentro de la escuela conductista, nace entonces el concepto del clima organizacional. La referida escuela estudia a las organizaciones a partir de la conducta de cada individuo que la conforma, centrándose en sus emociones, estímulos, emociones, motivaciones, entre otros aspectos. No obstante, el estudio de la motivación obtuvo una gran acogida por parte de las organizaciones representando uno de los temas más estudiados dentro conductismo administrativo. (Arano et al., 2016).

Uno los autores más representativos de esta escuela fue Abraham Maslow, quien propuesto la pirámide de las necesidades. Este autor presenta las necesidades humanas de manera jerarquizada a través de una pirámide, donde la base son las necesidades fisiológicas, aquellas que son innatas para la supervivencia de la persona y que biológicamente exigen una satisfacción cíclica; en el segundo piso de la pirámide se encuentra las necesidades de seguridad, las cuales llevan a la persona a protegerse de un peligro real o imaginario; en el siguiente tramo se encuentran las necesidades sociales, las cuales se relacionan con la interacción con otras personas, su aceptación e intercambio de afecto; antes de la cima se encuentra la necesidad de estima, la cual se relaciona con el autoconcepto la aprobación y evaluación personal. Finalmente, en la punta de la pirámide se encuentra la autorrealización, la cual lleva a que la persona

implemente su potencial propio para desarrollarse a lo largo de su vida como ser humano a través de la autonomía, independencia y el autocontrol para satisfacer sus necesidades intrínsecas. (Llorente, 2020).

Por lo anterior, se puede afirmar que el clima organizacional nace a partir de la escuela conductista y su desarrollo continúa hasta la actualidad. Es así que varios teóricos han expresado diferentes conceptos referentes al clima organizacional o laboral. Es así que Forehand y Gilmer (1964) citados por Arano et al. (2016), quienes lo definen como: “un conjunto de características percibidas por los trabajadores para percibir a una organización y distinguirla de otras, su estabilidad es relativa en el tiempo e influye en el comportamiento de las personas en la organización”. Mientras que para Taguiri y Litwin (1968) citados por Arano et al. (2016), este concepto se define:

Como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en 13 términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización.

El clima organizacional resulta de vital importancia para el bienestar del trabajador y la buena ejecución de sus labores. De acuerdo con Chirinos et al. (2018) la importancia de un adecuado clima organizacional permite que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades en su ambiente de trabajo, a través de incentivos en sus salario, un armonioso entorno laboral y relacional, actualización de conocimientos, etc. Por lo tanto, es importancia para las organizaciones el direccionar hacía la producción al capital humano, sin dejar de lado su importancia para el logro de objetivos y éxito empresariales.

Características del clima organizacional

El clima organizacional cuenta con una serie de elementos que conforman su definición. Es así que dentro de las variables que le caracterizan se encuentran las siguientes: variable del ambiente físico, la cual hace referencia al ruido del entorno, su clima, nivel de contaminación, etc.; variable estructural, la cual se refiere al tamaño y organización dentro de la empresa; variable del ambiente social, son aquellas formas de interrelación y comunicación que se desarrollan entre los trabajadores y entre departamentos; variables personales, se refiere al comportamiento de los trabajadores, reflejado en sus actitudes, motivaciones, intereses, etc.; y variables del comportamiento organizacional, dentro de la cual se encuentra la satisfacción laboral, productividad, stress laboral, tensiones etc. (Huayamabe, 2014).

Por otra parte, autores como Chiavenato, citado por Huayamabe (2014), refiere otras características del clima laboral. Por un lado, el clima laboral se relaciona con el ambiente de trabajo y las características de su entorno; además, este suele ser estable, aunque puede mejorar cuando se generan cambios pertinentes en relación a sus variables; por otra parte, tiene un gran impacto en las personas que conforman la organización, y si los parámetros para el manejo del mismo resultan ser adecuados, se contribuye a que los empleados se sientan cómodos y puedan desarrollarse plenamente en la organización. Así mismo, puede verse afectado por diversas variables estructurales, como los estilos de dirección y mandato, políticas, normas, reglas, sistemas de contratación, etc.

Adicionalmente, Rodríguez (2011) citado por Huayamabe (2014) expresa otras características dentro del clima organizacional. Es así que refiere que el clima organizacional puede ejercer cierta influencia en la identificación de los empleados y en su compromiso con la empresa. Así mismo, manifiesta que los trabajadores son agentes activos dentro del clima

laboral, explicando que estos pueden modificarlo y afectarlo con sus comportamientos y actitudes. Por otra parte, agrega que la rotación de personal y los ausentismos constantes podrían considerarse señales de un mal clima organizacional, y una alarma de la insatisfacción de los empleados.

Mecanismos de medición del clima organizacional

La medición del clima laboral permite identificar y analizar los aspectos internos de carácter formal o informal que estén afectando a los empleados en una organización, a partir de la actitud de estos sobre el clima organizacional y su influencia en su motivación. Por lo tanto, el objetivo de la medición es generar un diagnóstico sobre la percepción de los empleados sobre el clima organizacional en la empresa e identificar que variables de estudio seleccionadas por el investigador influyen en el mismo. (García, 2009).

De acuerdo con lo anterior, Hernández (2019) refiere algunos de los métodos más utilizados para medir el clima organizacional en las empresas. Dentro de los principales instrumentos se encuentran los cuestionarios, entrevistas, observaciones directas, y el análisis de indicadores. Respecto a los cuestionarios, estos son herramientas que permiten responder preguntas sobre diferentes áreas en relación al clima laboral. Algunos de los cuestionarios más utilizados han sido el cuestionario escrito, el cual presenta preguntas que describen diversos hechos en la organización en los cuales se debe indicar el nivel de acuerdo o desacuerdo de cada situación planteada. De acuerdo con García (2009) los siguientes son algunos ejemplos de cuestionarios que miden el clima laboral: Cuestionario de Letwin y Stringer, Cuestionario de Rensis Likert, o el Modelo de Medición de John Sudarsky - Test de Clima Organizacional.

Referente a las entrevistas, estas se utilizan para conocer de manera más cerca al trabajador, ya que permite la observación de sus actitudes y manifestaciones comportamentales al momento de responder a las diferentes preguntas; adicionalmente, permiten generar un lazo de cercanía y confianza entre ambas personas. Otro de los métodos mencionados fueron las observaciones directas, dentro de las cuales se requiere la observación constante de los trabajadores durante sus turnos laborales y de descanso, con el fin de obtener la mayor cantidad de información posible en su ambiente natural de desarrollo. Finalmente, el análisis de indicadores permite identificar el estado del clima organizacional a nivel cuantitativo a través de la medición de diferentes indicadores, los cuales pueden ser: ausencia laboral, rotación, o enfermedades.

Aplicabilidad del clima organizacional en las empresas

Una vez obtenidos los datos sobre el diagnóstico del clima organizacional, la empresa puede generar un plan de acción orientado a mejorar aquellos aspectos que estén dificultando el buen desarrollo del clima organizacional. Lara et al. (2020) proponen un diseño de un programa de clima organizacional después de haber realizado un estudio diagnóstico en una empresa. A partir de lo anterior, toman en cuenta los factores de calidad de vida laboral, motivación y sentido de pertenencia, y cultura organizacional. Dentro de los cuales proponen una serie de programas con objetivos y actividades particulares para cada factor; adicionalmente tienen en cuenta la población objetivo, responsables de cada actividad, fechas e indicadores de satisfacción.

A continuación, se describirán a manera de síntesis algunas de las actividades propuestas por los investigadores de acuerdo con los factores mencionados. Inicialmente, dentro del factor

de calidad de vida laboral se propone la actividad “Recréate” la cual tiene como objetivo incentivar la recreación dentro de la organización, para lo cual se proponen actividades deportivas de integración en los que se incentive el trabajo en equipo y la toma de decisiones a través de la lúdica.

Por otra parte, dentro del factor motivacional y sentido de pertenencia, se propone la actividad “soy importante para mi empresa”, la cual tiene como objetivo reconocer los logros de los empleados e incentivar su motivación, para lo cual se propone desarrollar una evaluación de desempeño y con base en los resultados, mejorar las fallas y felicitar a través de entrega de bonificaciones a los empleados.

Finalmente, dentro del factor cultura organizacional, se propone la actividad “aprendamos juntos” la cual tiene como objetivo que los empleados conozcan los objetivos de la organización, así como sus políticas y valores, para lo cual se propone crear un proceso de inducción con el personal nuevo, con el fin promover la cultura organizacional, así como el compromiso y el trabajo en equipo.

Optimización laboral

En la actualidad, el mercado y el mundo empresarial son cada vez más exigentes durante la optimización de procesos en relación a su producción, difusión y comercialización. Es así que en la actualidad las organizaciones buscan sacar el máximo provecho a estos procesos a través de la optimización de los mismos, en donde se busca obtener una mayor productividad en un menor tiempo, con una inversión escasa de dinero, teniendo en cuenta que toda actividad realizada por una organización en la que se empleen recursos, se obtengan bienes o servicios dirigidos a los clientes, es considerada un proceso. (Granizo, 2018).

La optimización laboral es un término empleado en las empresas que da cuenta del aprovechamiento de los recursos de la organización. De acuerdo con Herrera & Roa (2016) la optimización laboral se define como “el valor agregado de la organización, aumentando el aprovechamiento de los recursos, que a su vez se reflejara en una mayor utilidad para la empresa, un mejor entorno laboral y una mejor relación con el cliente”. (p. 30).

La optimización laboral se caracteriza por mejorar el rendimiento y el desempeño de diferentes áreas de la empresa. Es así que en la actualidad los procesos productivos de optimización buscan generar rapidez en sus servicios acompañados de una excelente calidad, lo cual implica, en muchas ocasiones, la automatización en los procesos. (Herrera & Roa, 2016)

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, son diversos los procesos que se buscan optimizar dentro de una organización, esto dependerá de los objetivos empresariales, las metas por cumplir y el rendimiento que se desee potenciar en la misma. Es así que una empresa puede optimizar procesos relacionados con las jornadas laborales, el personal, el tiempo de trabajo, inventario, maquinaria etc. Lo anterior se puede plantear mediante la identificación de las causas que estén afectando la implementación de los planes de mejora, con la finalidad de buscar soluciones y analizar alternativas que permitan optimizar dichos procesos. (Ricaurte, 2014).

Aplicabilidad de la optimización laboral

La optimización laboral se puede aplicar dentro de las organizaciones a través de una evaluación sobre aquellos procesos que necesiten ser mejorados. De acuerdo con lo anterior, Granizo (2018), propuso como objetivo inicial un diagnóstico de la organización con el fin de identificar que procesos deben ser optimizados en la organización de su estudio; posteriormente,

determinó los factores teóricos y prácticos que necesitan ser potenciar; luego, el autor propone una serie de estrategias y herramientas para la automatización de dichos procesos.

Igualmente, Herrera & Roa (2016) proponen en su investigación una serie de objetivos para orientar la optimización de procesos productivos en la organización de su estudio.

Inicialmente, es necesaria la elaboración de una caracterización de la actividad productiva de la empresa, a través de la recolección de datos e información y un proceso de seguimiento. En segunda instancia, plantean el identificar la capacidad de producción de la empresa a través de la elaboración de indicadores de productividad. Como paso siguiente, proponen desarrollar un rediseño de procesos de producción orientados al logro de un nivel adecuado de operación. Finalmente, plantean un proceso de evaluación de la propuesta, en la cual sea posible evidenciar la utilidad de los cambios y procesos efectuados.

Por su parte, Ruíz (2012) buscó la optimización de recursos de energía, tiempo y dinero al incluir servicios de telefonía IP corporativa y correo electrónico en el área de Orange Business Services de su organización de estudio. Para ello, inició con el diseño de virtualización para sistematizar la administración de los equipos del área Orange Business Services; posteriormente, redujo los costos asociados a la infraestructura y al personal de esta área, para finalmente, diseñar e instalar los servicios de telefonía IP corporativa y correo electrónico en dicha área.

Las investigaciones mencionadas con anterioridad dan cuenta de las diferentes formas en las que una organización puede implementar la optimización laboral. Como se evidenció, en aquellas situaciones en las que la empresa no identifica con claridad qué procesos son los que desea optimizar, es necesario iniciar por el desarrollo de un proceso diagnóstico que permita crear un punto de partida. (Ricaurte, 2014). Por otra parte, si la empresa ya ha identificado aquellos procesos que quiere optimizar, es necesario que genere estrategias para dicho fin de

acuerdo con los recursos que se posea, y con los objetivos y metas a los que se desee llegar. (Ricaurte, 2014).

Algunos autores han propuesto herramientas para la optimización de diferentes procesos organizacionales. Por su parte Ricaurte (2014) propone una herramienta orientada a identificar alternativas de optimización para la gestión de proyectos, de acuerdo con los factores que afectan la implantación de propuestas de mejora, contribuyendo a la búsqueda de soluciones y al análisis de alternativas.

En concordancia con lo anterior, se mencionarán algunos de los procesos referidos en la herramienta del autor con su correspondiente actividad. Es así que se propone como primer proceso a optimizar las capacitaciones para personal sobre los Indicadores de Gestión (IG). Para ello, se plantea el capacitar al equipo de trabajo por medio de un taller de adiestramiento de ocho horas, en el cual se presentarán los conceptos más importantes de los IG.

El siguiente proceso a optimizar es la redacción de la descripción de los IG. Para ello se plantea el redactar conceptos y ecuaciones pertinentes en la documentación referente a los IG; así mismo, se propone la actividad “fichas recordatorias de IG”, en la cual se pretende elaborar un documento que esquematice los IG para que puedan ser reconocidos por el equipo de trabajo de manera rápida y efectiva. Por otra parte, se plantea optimizar el control de horas-hombre e inventario. Para ello, se plantea la actividad: “registro de inventario” la cual pretende registrar la totalidad del inventario en todas las áreas en donde sea pertinente, con el fin de mejorar el manejo contable de la empresa.

Por otra parte, Herrera & Roa (2016) exponen una herramienta para optimizar una serie de procesos empresariales que fueron identificados en su investigación. Es así que reconocieron falta de políticas en aspectos relacionados con la implementación de capacitaciones en la

empresa. Por lo cual, crearon un cronograma de capacitaciones diseñado según las falencias identificadas durante el proceso diagnóstico. Adicionalmente, desarrollaron sesiones informativas en donde explicaban a los empleados de manera rápida y sencilla los cambios en dichas políticas con el fin de que estas obtuvieran un mayor grado de aceptación por parte de los mismos.

Siguiendo con los aportes de los autores antes mencionados, adicionalmente desarrollaron una propuesta para potenciar las estrategias de mercadeo, pues se identificó en el proceso diagnóstico la necesidad del crecimiento de la empresa y el incremento de clientes. Es así que plantean la creación de “micro servicios”, con el fin de abarcar a una mayor cantidad de usuarios, y el fortalecimiento de los servicios post-venta, con el fin de fidelizar a los clientes.

Es importante tomar a consideración que las propuestas mencionadas anteriormente en las herramientas mencionadas, se desarrollaron con base en las problemáticas de las organizaciones estudiadas. En las cuales se buscaba potenciar los procesos de costo, re-trabajo, capacitación de personal, estrategias de mercadeo, horas-hombre y satisfacción del cliente. Aunque son elementos que pueden ser optimizados por cualquier organización, es necesario mencionar el proceso diagnóstico que es particular para cada empresa, así como otros aspectos como sus recursos, objetivos y metas, que pueden cambiar la orientación y la forma en la que se quiera optimizar un determinado proceso.

Antecedentes investigativos

En el siguiente apartado se realiza el abordaje de distintas investigaciones que abarcan elementos relacionados al clima organizacional ejercido en las empresas, instituciones educativas y entidades gubernamentales, por lo cual se realiza una revisión sistemática a fin de conocer el manejo e incidencia de este aspecto en el desempeño laboral de los trabajadores en áreas administrativas.

Se da inicio con la investigación realizada por Ramos et al., (2019), quienes abordan la gestión del talento humano en la variable de clima organizacional, para buscar un continuo mejoramiento del ambiente laboral de todos los empleados así como también aumentar su productividad con la finalidad de incidir positivamente en su desempeño. Igualmente enfatizan que el clima organizacional es uno de los mejores indicadores para determinar el nivel de funcionamiento de la empresa además de aquellos factores que inciden directa e indirectamente en la conducta humana que perjudican su rendimiento laboral. Por ende, hacen referencia en “Conocer la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los empleados del GADM del Cantón Quinsaloma”.

Con respecto a los aspectos metodológico, la investigación fue cuantitativa de tipo descriptiva-correlacional, con la finalidad de entender la situación de los empleados para obtener resultados comprensibles que mejore su desempeño laboral. En cuanto a los instrumento de recolección de datos, plantaron la observación a los colaboradores de la organización y fichas de encuestas para conocer las incidencias del clima organizacional en conjunto con las capacitaciones de trabajo brindadas (Ramos et al., 2019).

Ahora bien, los resultados obtenido en la encuesta aplicada de Ramos et al., (2019) referente a clima organizacional en el GAD del Cantón Quinsaloma, el 35% de las personas

encuestadas consideraron un clima regular, seguidamente de un 19% con clima organizacional deficientes mientras que el restante lo enfatizan excelente y muy bueno. Por esa razón, al aplicar un programa de mejora orientado a fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores se evidencio una atención amable y de calidad con todos los miembros de la institución, seguidamente de un mejoramiento en su estatus laboral, comunicación asertiva, ágil y oportuna, formación de equipos de trabajos que permiten a la institución alcanzar la metas, entre otras.

En ese sentido se concluye, que el clima organizacional incide directamente en el desempeño laboral de los trabajadores, por ello un trabajador a percibir un mejor ambiente físico-laboral con mayor comunicación y trabajo en equipo se logra alcanzar cada una de las metas propuestas por la organización. Además, de permitir conocer las opiniones de cada uno de los colaboradores sobre el funcionamiento de la organización y su comodidad en la misma; siendo así una contribución en la gestión de la empresa (Ramos et al., 2019).

De otro lado, la investigación realizada por Vera & Suárez (2018) indica que un buen ambiente laboral influye en las competencias del trabajo y en la comunicación de los trabajadores, creando conductas maduras que garantizan el compromiso en los servidores públicos, siendo responsables con la organización a fin de lograr un rendimiento eficiente y eficaz con mayor satisfacción generando así un clima organizacional agradable, donde la persona desempeña su trabajo con mejores emociones y actitudes. De esta manera, su objetivo consistió en “socializar la incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral y el servicio al cliente de los funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones del cantón La Libertad”

La metodología empleada en esta investigación fue de un enfoque de tipo científico, puesto a que se realizó análisis y sustentación de teorías basados en estudios de modelos y clima

organizacionales con técnicas cualitativas y cuantitativas; por lo cual fue considerado un enfoque complejo cuya finalidad es brindar aportes positivos para la empresa (Vera & Suárez, 2018).

Los resultado de Vera & Suárez (2018) evidenciaron varias carencias en las capacitaciones frecuentes de los trabajadores, además de insuficiencia de reconocimiento por parte de la empresa a los empleado generando una gran desmotivación en un 80%, ya que no se reconoce su esfuerzo a través de incentivos, vacaciones o bonos. Por ello para dar solución a dicha problemática su investigación determino algunas estrategias y alcances para brindar nuevas soluciones, las cuales, se estiman en un mediano plazo para obtener un excelente clima organizacional y a su vez un mejor desempeño laboral, eficaz, rápido y oportuno. Igualmente, concluyeron que la empresa no evalúa en rendimiento global en función a los objetivos y resultados a lograr.

De igual forma, se presenta la investigación de Solano (2017) quien precisa que en la actualidad, en las entidades del estado peruano adquiere una gran importancia el clima organizacional; puesto a que los directivos son conscientes de que las metas a alcanzar solamente se lograrán si se llega a conocer y optimizar la relación entre estructura física, relaciones humanas y estrategias laborales que operan en la organización para determinar la forma en la que se está trabajando. En ese sentido, indica que muchas de esas preocupaciones solamente se quedan en el papel, ya que las intuiciones albergan personal sumamente desgastados emocionalmente, y desmotivados causando: una mala relación interpersonal con los compañeros de trabajo, escasa capacitación, falta de oportunidades, bajo salario, deficiencia de logísticas para cumplir labores y encomiendas entre otros.

Su objetivo principal fue “Determinar la relación entre clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central-Juanjui, año

2017”, a fin de analizar dichos aspectos para conocer el nivel de desempeño ejercido por los trabajadores y así lograr establecer una adecuada relación en base al comportamiento organizacional en conjunto con las relaciones interpersonales y el desempeño laboral para favorecer y garantizar una mayor eficiencia en las actividades. La metodología empleada en esta investigación fue de un diseño descriptivo correlacional ya que se procedió a describir las variables en estudio las cuales fueron clima organizacional y desempeño laboral; cuya población y muestra estuvo representada por la misma cantidad de personas (20) sin distinción de tipo de contrato, tiempo de permanencia, género y cargo. Ahora bien, las técnicas e instrumentos de recolección de datos fueron las encuestas y cuestionario para evaluar correctamente las variables (Solano, 2017)

Los resultados obtenidos por Solano (2017) permitieron conocer que el clima organizacional empleado en Gerencia Territorial Huallaga Central-Juanjui es inadecuado en un 50%, además de poseer un desempeño regular de 55% producto de la falta de conocimiento referente a las actividades realizadas por los nuevos trabajadores. Además, se evidenció que las actitudes del personal son empáticas ante las recomendaciones que brinda el jefe, no siguen especificaciones y tampoco poseen actitud positiva hacia el desarrollo de su trabajo. Finalmente, se puede decir que el clima organizacional suscitado en la institución es simplemente inadecuado, sin embargo, su relación con el desempeño laboral es significativa, ya que repercute directamente en los trabajadores a la hora de realizar sus actividades.

De manera similar, la investigación abordada Silva et al. (2018) resalta que las organizaciones actuales se encuentran enmarcadas en cambios tanto tecnológicos, sociales como económicos, que conllevan a una adaptación de los procesos laborales para alcanzar las metas y objetivos propuestos; por lo cual se requiere personal con óptimos niveles de desempeño laboral.

Por ello, en el campo de la administración pública de la gestión municipal el clima organizacional ejercido es considerado como el medio ambiente humano y físico, en el cual se desarrolla el trabajo diario que influye directamente en su desempeño laboral y en la productividad.

Su investigación gira en torno al interrogante: “¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de morales, región San Martín?”, a fin de analizar e identificar los elementos del clima organizacional que influyen negativamente en el desempeño de los trabajadores. La metodología utilizada fue de diseño descriptivo de tipo correlacional, orientada a determinar el grado de relación existente entre dos o más variables. Cabe agregar que su población de estudio estuvo conformada por 75 colaboradores, siendo así todos los trabajadores de la municipalidad; su muestreo fue de forma total debido al poco tamaño de la población, por lo cual empleo como técnica e instrumento de recolección de datos la encuesta y el cuestionario.

Finalmente los resultados de la investigación de Silva et al., (2018) muestran que los objetivos se lograron, es decir el estudio calificó el clima organizacional y el desempeño de los trabajadores en un nivel regular con 37%, ya que se logró comunicar las nuevas percepciones, opiniones e ideas por sus colegas y jefes de área, asimismo, se logró identificar que el nivel de comodidad laboral es percibido como alta, media y baja dependiendo de los grupos, además de poca estabilidad laboral por los trabajadores. Es evidente entonces, que los principales elementos que influyen negativamente en el clima organizacional son el bajo nivel de confianza entre jefe-trabajador, beneficios inadecuados, remuneración deficiente y amplia inestabilidad laboral.

El trabajo presentado por Salinas (2017), señala que el clima organizacional en conjunto con el desempeño laboral, son aspectos importantes para todos los trabajadores del área

administrativa de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión; ya que permite la creación de un ambiente laboral motivador con buena comunicación y confianza para el cumplimiento de las actividades. Por esa razón, un clima organizacional no es más que un buen ambiente de trabajo, donde todos los miembros o trabajadores pueden concentrarse adecuadamente en su trabajo con la finalidad de cumplir o alcanzar nuevos logros.

De esa manera, su objetivo principal fue “determinar la relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión”, a fin de mejorar el ambiente laboral de los trabajadores en compañía y por ende su desempeño. La metodología empleada fue de tipo correlacional de corte transversal, con una muestra de 152 trabajadores administrativos nombrados, a los cuales se les realizó dos encuestas para medir el clima organizacional, desempeño laboral y su relación entre dichas variables.

Los resultados principales obtenidos por Salinas (2017) mediante las encuestas realizadas fueron: la existencia de una relación significativa en los componentes de apoyo, autonomía y desempeño laboral, existencia de la relación altamente significativa de compromiso y desempeño laboral. Además de evidenciarse nula relación entre el componente de remuneración y el desempeño laboral. No obstante, existe una relación moderada entre el clima organizacional y desempeño laboral, por lo cual se debe mejorar su motivación, comunicación y confianza.

Por otra parte, la investigación realizada por Penachi (2019) enfatiza que toda persona merece tener un ambiente de calidad en toda institución laboral, a fin de garantizar mejores condiciones para desarrollar sus actividades, mejorar su desempeño y aumentar su productividad. Igualmente, indica que emplear un adecuado clima organizacional contribuye positivamente al

logro de las metas y el mejoramiento de la calidad de servicios, por ello, precisa que la motivación es una parte crucial para el mejoramiento del desempeño.

De esa manera se centra en “describir la correlación entre el clima organizacional y el desempeño laboral del personal del Instituto Nacional de Defensa Civil”, a fin de mejorar aspectos relacionaos con el desempeño laboral, capacitación, conducta grupal e individual para alcanzar el cumplimiento de las metas de la institución. En cuanto a los aspectos metodológicos, se utilizó una encuesta estructurada aplicada en 196 colaboradores de diferentes áreas del instituto con el objetivo de obtener información y establecer el tipo de relación que existe entre el ambiente de trabajo y el desempeño de los colaboradores.

Los resultados obtenido por Penachi (2019), evidencian que la mayoría de los colaboradores indican que casi siempre existe una relación directa entre el clima organizacional y el desempeño laboral, mientras 33 trabajadores enfatizan que sólo algunas veces exististe una relación en dichos aspectos. Sin embargo, se destaca la influencia del ambiente laboral en el desempeño, además de la relación significativa con la eficiencia, eficacia y calidad.

Igualmente, el trabajo realizado por Luna et al., (2019) precisa que el clima organizacional hace referencia a características relacionadas con las normas, reglas, valores, actitudes y sentimientos percibidos por todos los trabajadores pertenecientes a la institución. Por ello, define el clima organizacional como la percepción que el empleado posee de sus necesidades sociales y laborales con respecto a su satisfacción y motivación a labor cumplida para alcanzar los objetivos del día.

Su propósito fue “sustentar un modelo teórico para examinar como el clima organizacional y el rol del trabajo de los empleados operativos del Distrito de Educación Ecuatoriano 09D16- del cantón El Triunfo influye en el compromiso del desempeño

organizacional en los departamentos administrativos”, a fin de realizar la implementación de cinco dimensiones para el desarrollo de un buen clima organizacional que contribuya al mejoramiento de la calidad de trabajo. Así mismo su investigación se basó en un modelo multidimensional de compromiso organizacional, donde la muestra fueron los trabajadores de gerencia y empleados operativos del Distrito.

Los resultados obtenidos por Luna et al., (2019) fueron consistentes con las teorías actuales del clima organizacional basadas en contribuir a la mejora de la calidad de desempeño de los empleados operativos público del distritito. Demostrado así, una mejora en sus habilidades para el buen cumplimiento de sus funciones. Por ende, sus hallazgos sugieren el diseño de modelos basado en precepciones de la cultura organizacional y prevalencia de comportamiento para identificar su relación en el desempeño laboral.

Así mismo, el trabajo realizado por Urbano (2018), explica que un clima organizacional presenta hoy en día una mayor y mejor disposición para mejorar el rendimiento laboral de los trabajadores que forman parte de su equipo, motivándolos a lograr los objetivos planteados; frente al mediano desarrollo del factor humano y su rol en la organización. Por ello, es muy importante su implementación en una institución ya que su finalidad es brindar nuevas soluciones a fin de mejorar el desempeño de cada uno de los trabajadores pertenecientes a la institución.

Su principal objetivo fue “evaluar el impacto del clima organizacional en la mejora del desempeño laboral en los trabajadores de una institución del Estado Peruano, Administración Local de Agua Huaraz (ALA-HZ)”, con el fin de obtener datos sobre el clima organización empleado en la institución para brindar soluciones o alternativas. De esa forma, su metodología fue de un enfoque cuantitativo de diseño no experimental-transeccional y carácter correlacional-

causal, cuya población estuvo constituida por el total de los trabajadores de la ALA-HZ del periodo 2016, donde el método de elección de muestra fue no probabilístico-intencional. Así mismo, como técnica e instrumento de recolección de datos se utilizó la encuesta y el cuestionario.

Se puede evidenciar que los resultados obtenidos por Urbano (2018), muestran que un 54% de los trabajadores califican el clima organizacional favorable, mientras que la percepción del ambiente laboral relacionado con la infraestructura y tecnología reflejó un 8% a favor, es decir, en su mayoría enfatiza decadencia en su ambiente laboral para el cumplimiento de sus actividades; siendo así un 38% de excelente desempeño. Por ende, un buen clima organizacional mejora positivamente tanto el desempeño de los trabajadores como su motivación para alcanzar cada uno de los objetivos planteado por la institución.

Adicionalmente, la investigación realizado por Raggio & Varela (2019) señala que un adecuado clima organizacional, se convierte en un factor positivo para toda institución u organización; ya que un trabajador motivado cumple adecuadamente su función en el trabajo alcanzando las metas propuesta de la institución. Por ende, se traduce en un mejor desempeño, productividad, coordinación y excelencia en el funcionamiento de la empresa.

En ese sentido, el clima organizacional implica unir armónicamente diversos elementos como: la relación laboral que se da en el quehacer cotidiano fundamentando la solidaridad, respeto, confianza, compañerismo, igualdad y reconocimientos de logros obtenidos. Por esa razón, estableció como objetivo general “desarrollar un plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del Centro Educativo Nacional (CEN) Gral. Ezequiel Zamora de Tinaquillo Edo. Cojedes Venezuela”, como herramienta esencial en el

proceso de enseñanza-aprendizaje para transmitir a sus estudiantes un aprendizaje significativo referente a la optimización de la labor del docente.

La metodología utilizada en la investigación de Raggio & Varela (2019), fue de un diseño experimental de corte transversal; enmarcada en un proyecto factible ya que busca solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la institución o los trabajadores. Su población de estudio estuvo conformada por 20 docentes del (CEN) Gral. Ezequiel Zamora de Tinaquillo, además de emplear como instrumento de recolección de datos un cuestionario con 22 preguntas para conocer el clima organizacional que poseen los docentes en la institución. Cuyos resultados obtenidos mostraron un clima organizacional que no une de manera armoniosa diversos elementos que buscan orientar, fortalecer y optimizar el funcionamiento de su desempeño laboral.

Así mismo, una vez aplicada la propuesta como herramienta para iniciar el proceso de transformación, concientización y cambio; el personal tanto docente como administrativo la consideraron una herramienta útil que permite la sensibilización y reconcomiendo de las limitaciones, además, de una comunicación afectiva, armoniosa, respetuosa y fluida entre el personal directivo y docente, propiciando un mayor motivación y productividad en la institución educativa. (Raggio & Varela, 2019)

La investigación abordada por Cortés & Leal (2019) precisa que el estudio del clima organizacional a nivel empresarial ha sido abordado por distintas carreras como la psicología social, organizacional y laboral, a fin de conocer con mayor exactitud la finalidad del clima organizacional empleado en las empresas, puesto a que su finalidad es unir a los trabajadores para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes como el aumento de la ventas, buen posicionamiento en el mercado, entre otras. Por esa razón, indica que el clima laboral es el

estado de ánimo de la empresa, ya que se convierte en un factor fundamental para alcanzar las metas y garantizar el sostenimiento y crecimiento de la misma.

Destaca como objetivo general “Aplicar una estrategia de enseñanza-aprendizaje para complementar desde la didáctica, el mejoramiento del clima organizacional de los empleados de la empresa Cloro Colombia de la ciudad de Medellín.” Para identificar aquellos aspectos intrapersonales e interpersonales que influyen negativamente en el desempeño de los trabajadores. Así mismo, la metodología empleada en la investigación fue de tipo cuantitativa, donde se utilizó como técnica de recolección de datos un cuestionario y encuesta aplicado 80 trabajadores divididos en dos grupos de 40; uno de control y el otro experimental.

Los resultado de la investigación de Cortés & Leal (2019) afirman la necesidad de dar a los trabajadores una formación que mejore el relacionamiento y el trabajo en equipo, puesto a que varias de las personas encuestadas manifestaron no asistir a las actividades programadas en la empresa debido a no sentir afinidad por compartir su instancia en diferentes labores. Por ello al ser aplicada una estrategia buscó ofrecer un nuevo panorama que garantizara el desarrollo de competencias socio-afectivas, adquisición de valores y conductas en los trabajadores a fin de incentivar el trabajo cooperativo a partir de nuevos enfoques de capacitación, entrenamiento e inducciones para aumentar el desempeño laboral en su cargo.

Igualmente, la investigación realizada por Chiang et al., (2008) enfatiza la modernización urgente del estado en todos los sectores sociales y políticos para el empleo de un clima organizacional en la administración del Estado en conjunto con la dirección pública a fin de garantizar un mejor desempeño en las actividades elaboradas en el día a día. Por ello, indica que al crear un clima organizacional basado en confianza y comunicación mejora la satisfacción

labora de los empleados, permitiendo así cumplir con los objetivos y logros deseado por la empresa.

Cabe agregar, que el objetivo planteado fue “elaborar y validar un instrumento de medida del clima organizacional y de la satisfacción laboral en grupos de trabajo de instituciones públicas” para mejorar las condiciones ambientales laborales y así saber cuál es el grado de satisfacción laboral que poseen los trabajadores de estas instituciones públicas. Con respecto, a sus aspectos metodológicos utilizo una muestra de 547 trabajadores, miembros de 44 grupos de trabajo y de seis organizaciones públicas de la Octava Región a los cuales se le aplicó un cuestionario como instrumento de recolección de datos.

Los resultados obtenidos por Chiang et al., (2008), confirmaron que la elaboración y validación de un instrumento para medir el clima organizacional en compañía con la satisfacción laboral funciona suficientemente bien en las instituciones públicas, por lo tanto, destaca que es muy importante conocer primeramente cuales son la necesidades que requieren los trabajadores para el buen cumplimiento de sus funciones en la institución. Además de comprobar que el clima organizacional y la satisfacción laboral están relacionas con el bienestar de los trabajadores con una fiabilidad mayor de 0,9.

Finalmente, la investigación descrita por Guerrero et al., (2019) explica que el clima organizacional constituye uno de los factores más importantes y determinantes para lograr el cumplimiento de los objetivos planteado por la instituciones, por ello emplearse en un ambiente laboral busca favorecer su lugar de trabajo, metas, y ascensos; aprovechando las nuevas capacidades y oportunidades brindadas para mejorar sus habilidades.

Su objetivo central fue “determinar la relación de los tipos de clima organizacional en el desempeño laboral de las instituciones públicas gubernamentales”, con la finalidad de conocer el

comportamiento de las variables y los tipos de clima organizacional existente en las instituciones públicas gubernamentales. En cuanto a su metodología, su investigación fue correlacional, con diseño no experimental transeccional, en donde participo una población constituida por 112 trabajadores de investigación que ocupaban el cargo de personal administrativo.

De igual forma, sus resultados indicaron que las organizaciones públicas y privadas deben mejorar su clima organizacional puesto a que mayormente el clima tipo-autoritario-explotador es el más implementado por las empresas ocasionando desmotivación y bajos desempeño. Por ello, deben brindar un ambiente cómodo de confianza que garantice la participación de los empleados con el trabajo en equipo y la cooperación para lograr los objetivos de la institución en conjunto con el aumento de la motivación de los empleados y la funcionalidad de la empresa. (Guerrero et al., 2019)

Metodología

Tipo de estudio

En el presente proyecto desarrollado se hace uso de una metodología cuantitativa ya que según Hernández (R. Hernández et al., 2014), se “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación” (p. 7). Asimismo, reconstruye la realidad establecida por los autores de manera holística, clara y precisa. Evaluando y observando el desarrollo natural de los hechos centrados en brindar el mejor de los entendimientos. Igualmente es tipo descriptiva ya que, describe las características más importantes del tema de investigado recogiendo información de fuentes fidedignas para su análisis, estudio y determinación (R. Hernández et al., 2014).

Materiales y métodos

De cara a la recolección de la información se ha construido el instrumento para la medición del clima organizacional. Este instrumento ha sido elaborado con base en los planteamientos teóricos y empíricos de las investigaciones de Charry et al., (2020); Chiang et al., (2008); Montaña, (2021); Moreta et al., (2018); Ríos, (2018); Sotelo & Figueroa, (2017). El instrumento se compone por 63 ítems que son medidos con una escala tipo Likert de cinco valores (1 a 5). De otro lado, el instrumento se compone de 12 dimensiones: Ambiente Laboral, Reconocimiento y Motivación, Retroalimentación del Cargo, Independencia y Balance, Cultura Organizacional, Productividad Organizacional, Igualdad de Oportunidades, Gestión del Cambio, Servicio al Usuario, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Principios y Valores.

Fases de la investigación

Fase documental: Está compuesta por la búsqueda realizada en diversas fuentes de información documental como lo son repositorios institucionales, revistas indexadas y motores

de búsqueda especializados. Allí se recaba información teórica y empírica para la construcción de los fundamentos que subyacen al fenómeno objeto de estudio.

Fase diagnóstica: Los investigadores realizan la aplicación del instrumento de recolección de información. Luego de la tabulación y sistematización de la información, se procede al correspondiente análisis de los datos para comprender el fenómeno objeto de estudio.

Fase de diseño de la propuesta: Esta fase final es en la que se construye y consolida una propuesta dirigida a la optimización laboral desde el mejoramiento del clima organizacional. La construcción de la propuesta combina los fundamentos teóricos y empíricos, con los hallazgos diagnósticos, a fin de aplicar los fundamentos a las necesidades detectadas en la población objeto de estudio.

Población y muestra

El presente trabajo de investigación se ejecuta en la Contraloría General de la República, en la gerencia departamental del Huila. Este lugar cuenta con una planta total de 97 colaboradores. Ahora bien, dentro del alcance de los objetivos de la presente investigación se incluye el personal del nivel operativo, para este caso concreto son 83 personas.

Tabla 1.

Planta de personal CGR-Huila

Nivel	Cargo	Número	Total	Porcentaje
Nivel Estratégico	Gerente Departamental	1	4	4%
	Contralores Provincial	3		
Nivel Táctico	Coordinadores de Gestión	6	10	10%
	Nivel profesional	4		
Nivel Operativo	Profesional	74	83	86%
	Asistencial	7		
	Operativo	2		
Total, planta de personal		97	97	100%

Fuente: Contraloría General de la República – Huila.

Cabe destacar que, de la muestra seleccionada desde el inicio de la investigación, se presentó una muerte experimental de casos. Durante la recolección de información solo participaron 72 de los 83 participantes previstos. Dicha muerte experimental equivalió al 13,25%.

Instrumento de recolección de información

La medición del clima organizacional ha sido de interés por la comunidad científica durante tiempo atrás, con lo cual se han generado diferentes dimensiones a ser valoradas, según la intensión del investigador. A continuación, se listan algunas de las dimensiones valoradas en diferentes instrumentos de recolección de información:

Tabla 2.

Instrumentos para la medición del clima organizacional

Autor	Dimensiones
Likert	Perfil de Características Organizacionales, Ocho dimensiones: 1. Métodos de mando 2. Naturaleza de la motivación 3. Naturaleza de los procesos de comunicación 4. Naturaleza de los procesos de influencia e interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de objetivos 7. Procesos de control 8. Objetivos, resultados, perfeccionismo
Litwin & Stringer	1. Estructura 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Apoyo 5. Normas 6. Conflicto
Brunet	1. Autonomía 2. Consideración 3. Estructura 4. Recompensa

Toro Sanín	<p>ECO IV</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trato interpersonal 2. Apoyo del jefe 3. Sentido de pertenencia 4. Retribución 5. Disponibilidad de recursos 6. Estabilidad 7. Claridad organizacional 8. Coherencia 9. Trabajo en equipo 10. Valores colectivos
Méndez	<p>IMCOC Instrumento de Medición del Clima Organizacional para empresas Colombianas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetivo 2. Cooperación 3. Liderazgo 4. Toma de decisiones 5. Relaciones Interpersonales 6. Motivación 7. Control
Gómez	<p>IMCOIES Instrumento para la medición del clima organizacional en instituciones de educación superior. Formas A, B Y C(docentes, estudiantes y administrativos)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dimensión de relaciones institucionales: <ul style="list-style-type: none"> Respeto Confianza Oportunidades Identidad institucional Flexibilidad Institucional Apoyo social 2. Dimensión del proceso educativo: <ul style="list-style-type: none"> Estrategias de aprendizaje Programa de evaluación académica flexible Plan de estudios contextualizado Formación integral Apoyo institucional Reglas determinadas cooperativamente Ambiente físico educativo Infraestructura técnica y material Sistema logístico efectivo Investigación y desarrollo permanente de conocimientos 3. Procesos organizacionales <ul style="list-style-type: none"> Proceso de toma de decisiones Planeación efectiva y proactiva Solución de problemas en equipo Manejo apropiado de conflictos

	Apoyo a la autonomía
	Comunicación abierta
	Formación y desarrollo permanente de competencias
	Liderazgo apoyador y participativo
	Equidad de recompensas
Gómez & Vicario	EMCO Escala Multidimensional de Clima Organizacional para población mexicana
Hernández, Méndez & Contreras	Modelo de los valores en competencia (MVC):
	Cultura de clan
	Cultura jerárquica
	Cultura adhocrática
	Cultura de mercado
Koys & Decottis	Autonomía
	Cohesión
	Confianza
	Presión
	Apoyo
	Reconocimiento
	Equidad
	Innovación

Fuentes: (Chiang et al., 2007, 2008; Ríos, 2018; Rivera et al., 2016)

Para efectos de la presente investigación se diseñó un instrumento de recolección de información basado en los planteamientos de Charry et al., (2020); Chiang et al., (2008); Montaña, (2021); Moreta et al., (2018); Ríos, (2018); Sotelo & Figueroa, (2017). Cabe destacar que este instrumento de recolección de información fue producto de las correspondientes afirmaciones que abordaron las dimensiones del constructo total, clima organizacional (ver anexo A). En este sentido, las dimensiones fueron:

Tabla 3.*Dimensiones del clima organizacional*

Dimensiones	Número de ítems
Ambiente Laboral	6
Reconocimiento y Motivación	6
Retroalimentación del Cargo	5
Independencia y Balance	5
Cultura Organizacional	6
Productividad Organizacional	5
Igualdad de Oportunidades	5
Gestión del Cambio	5
Servicio al Usuario	5
Trabajo en Equipo	5
Liderazgo	5
Principios y Valores	5

Fuente: Elaboración propia (2021).

En total el instrumento lo componen 63 ítems, cada ítem es valorado mediante la siguiente escala:

Tabla 4.*Escala de valoración para los ítems*

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

Fuente: Elaboración propia (2021).

El instrumento fue sometido a un proceso de fiabilidad interna con el uso del Alfa de Cronbach, esto se hizo aplicándolo a la muestra total de 72 participantes. Al finalizar el proceso, se obtuvo 0,976 para el instrumento en su conjunto total (ver anexo B).

Diagnóstico del clima organizacional en la Gerencia departamental del Huila de la Contraloría General de la República

Prueba de fiabilidad

Conocida también como prueba de confiabilidad, es una prueba basada en determinar o establecer la magnitud en que los ítems de un instrumento se correlacionan entre sí. La fiabilidad de medida mediante el uso de Alfa de Cronbach asume escalas con valores comprendidos entre 0 y 1, por ello, cualquier valor que se aproxime a 1 es equivalente a una buena confiabilidad. George y Mallery (2003, p.231) en su estudio establecen los rangos de coeficientes para la evaluación de un instrumento con las siguientes medidas expuestas a continuación:

- Coeficiente alfa > 0.9 Es Excelente
- Coeficiente alfa > 0.8 Es bueno
- Coeficiente alfa > 0.7 Es aceptable
- Coeficiente alfa > 0.6 Es cuestionable
- Coeficiente alfa > 0.5 Es pobre
- Coeficiente alfa < 0.5 Es inaceptable

Tabla 5.

Prueba de fiabilidad para el instrumento de medición del clima organizacional

Dimensión	Alfa de Cronbach
Ambiente Laboral	0,867
Reconocimiento y Motivación	0,830
Retroalimentación del Cargo	0,847
Independencia y Balance	0,783
Cultura Organizacional	0,867
Productividad Organizacional	0,815
Igualdad de Oportunidades	0,826
Gestión del Cambio	0,881
Servicio al Usuario	0,894
Trabajo en Equipo	0,855
Liderazgo	0,902
Principios y Valores	0,857
Instrumento completo	0,976

Fuente: Elaboración propia (2021).

Se puede evidenciar en la tabla, que las categorías establecidas para la medición del clima organizacional presentan niveles de fiabilidad; bueno, aceptable y excelente. Ejemplo de ello es la categoría de Ambiente laboral y Cultura organizacional que obtuvieron valores con coeficiente de 0,867 que representa un nivel bueno, de igual manera, la dimensión de independencia y balance obtuvo un nivel aceptable con un coeficiente de Cronbach de 0,783 mientras que la dimensión liderazgo fue el que mayor valor obtuvo indicando un nivel de fiabilidad excelente con un 0.902. En consecuencia, el instrumento completo estableció una fiabilidad excelente con una media de 0,976.

Clima organizacional

El clima organizacional, no es más que el ambiente laboral generado por las diversas emociones y actitudes tanto de los empleados como los jefes de una empresa u organización, su objetivo es brindar nuevos estilos de liderazgos, motivación y recompensa a fin de generar nuevos compartimientos y mejor desempeño en las actividades laborales. De acuerdo con las dimensiones expuestas en la tabla 6, es posible establecer los niveles de valoración del clima organizacional mediante medidas derivadas de las valoraciones expuestas por los participantes; que de acuerdo a ellas se logró establecer tres niveles: Bajo (< 3.0), Intermedio (≥ 3.0 y ≤ 4.5) y Alto (> 4.0) evidenciados en la tabla 7, estas, se calcularon bajo una relación del valor obtenido con el rango total disponible, brindando un valor relativo de alcance en cuanto al clima organizacional de la gerencia departamental del Huila de la Contraloría General de la Republica.

Tabla 6.

Escala propuesta de valoración del clima organizacional

Bajo	Intermedio	Alto
< 3.0	≥ 3.0 y ≤ 4.5	> 4.0

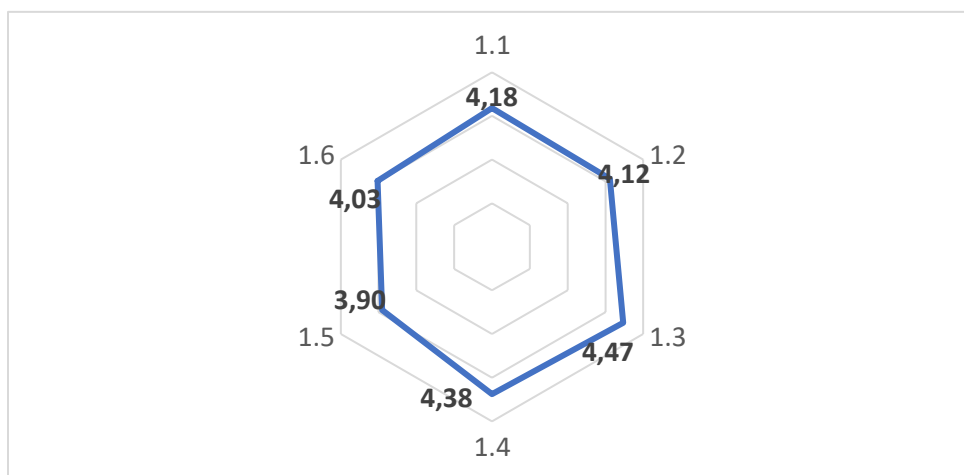
Fuente: Elaboración propia (2021).

Esta manera de exponer los resultados permite establecer un mejor entendimiento de los indicadores que influyen en cada dimensión del clima organizacional.

Tabla 7.*Ambiente laboral*

		1.1 Mi sitio de trabajo es indicado y pertinente para la labor que realizo a diario.	1.2 La iluminación, ventilación y temperatura del ambiente de trabajo son confortables para la ejecución de mi trabajo.	1.3 El lugar de trabajo permanece limpio, higiénico y salubre a diario.	1.4 Las condiciones de trabajo son seguras en cuanto a los elementos de uso cotidiano para evitar posibles accidentes.	1.5 El puesto de trabajo se encuentra adaptado a las características físicas y psicológicas de los colaboradores (ergonomía).	1.6 Todos los insumos tecnológicos y materiales necesarios para mi trabajo se encuentran al alcance y disposición permanentes.
N	Válido	72	72	72	72	72	72
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,18	4,13	4,47	4,38	3,90	4,03
Desv. Desviación		0,845	0,934	0,691	0,592	0,891	0,872
Varianza		0,713	0,871	0,478	0,350	0,793	0,760

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 1.*Ambiente laboral*

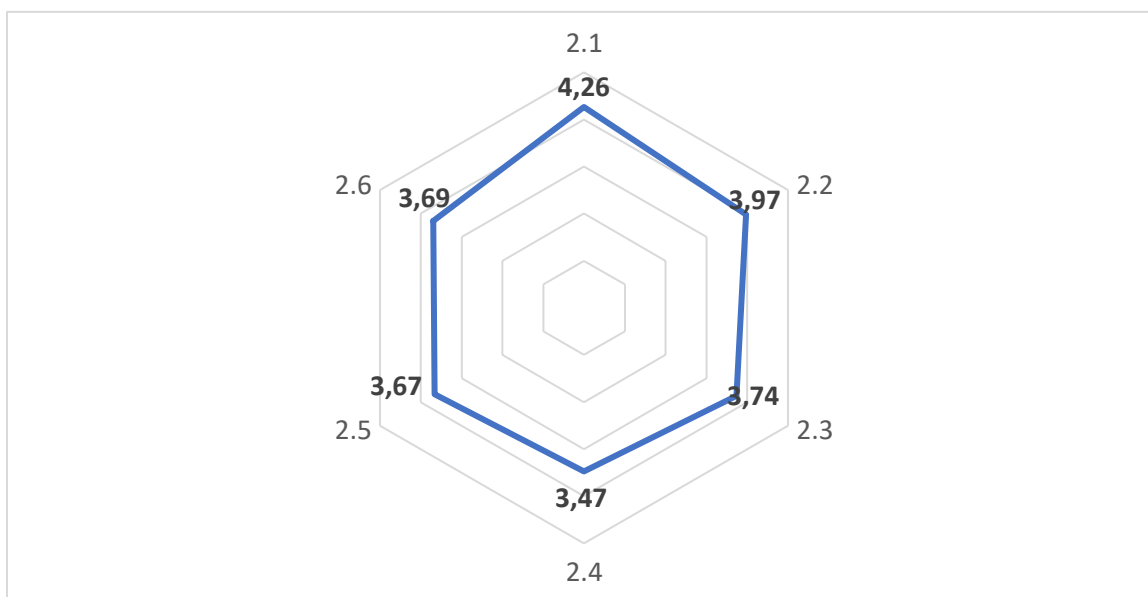
Fuente: Elaboración propia (2021).

Se puede observar tanto en la figura 1 como en la tabla 8 que el ambiente laboral en la gerencia departamental del Huila de la Contraloría General de la Republica los 72 participantes expresaron con una media de 4.18 que su sitio trabajo es indicado y pertinente para la labor que realiza a diario. Seguidamente de una media de 4.13 sobre las condiciones ambientales en las que laboran (iluminación, ventilación, temperatura) donde manifestaron que son confortables para la ejecución de su trabajo. Así mismo, en el indicador 1.3 se obtuvo una media de 4.47 un valor alto, en donde nuevamente los participantes manifestaron que su lugar de trabajo permanece limpio, higiénico y salubre a diario. En cuanto, al indicador referente a las condiciones de trabajo referente al uso cotidiano de elementos de seguridad para evitar riesgo evidencio una media de 4.38, sin embargo, en el aspecto relacionado al puesto de trabajo obtuvo un valor bajo de 3,90 a comparación con resto debido a que no está adaptado a las características físicas y psicológicas de los colaboradores. Finalmente, el último indicador expresa con una media de 4,03 que todos los trabajadores tienen a su alcance y con deposición permanente los insumos tecnológicos en conjunto con materiales necesarios para el cumplimiento de su actividad laboral.

Tabla 8.*Reconocimiento y Motivación*

		2.1 La remuneración percibida por mi trabajo es justa y acorde al esfuerzo y conocimientos para el cargo.	2.2 Mi esfuerzo es reconocido por mi jefe inmediato al avanzar efectivamente en el desarrollo de mi trabajo.	2.3 Mi jefe reconoce mis fortalezas haciéndolas notar.	2.4 Mi jefe reconoce mis debilidades y me ayuda a trabajar sobre ellas para mejorar.	2.5 La organización cuenta con recompensas de tipo directo (monetarias, bonos) e indirectas (beneficios no económicos, capacitaciones, actividades recreativas) extraordinarios que motivan mi esfuerzo diario.	2.6 Se cuenta con planes de educación o carrera, en donde puedo escalar académicamente y laboralmente con apoyo de la organización.
N	Válido	72	72	72	72	72	72
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media		4,26	3,97	3,74	3,47	3,67	3,69
Desv. Desviación		0,769	0,964	1,048	1,100	1,075	1,096
Varianza		0,591	0,929	1,098	1,210	1,155	1,201

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 2.*Reconocimiento y Motivación*

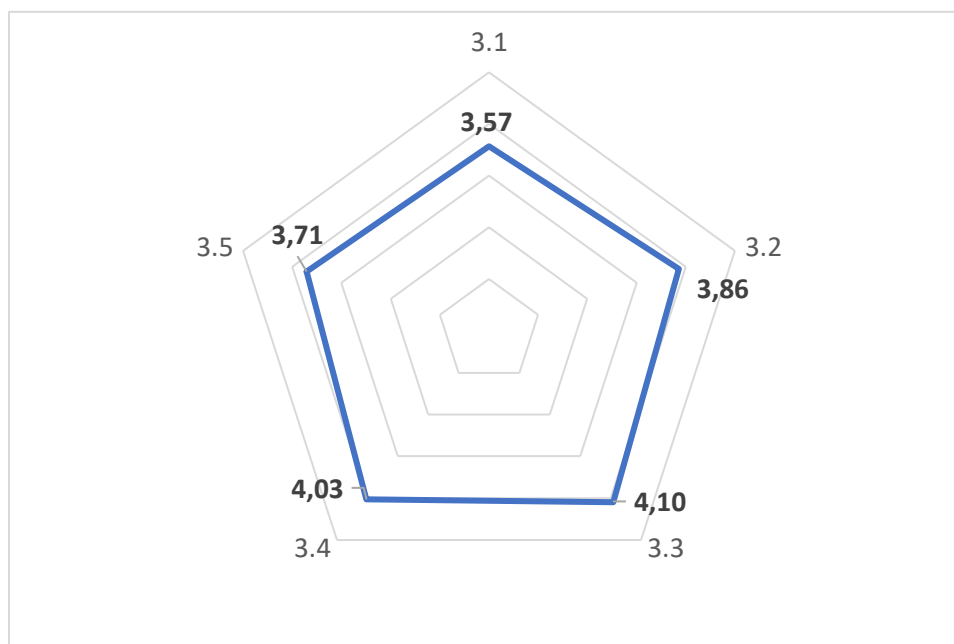
Fuente: Elaboración propia (2021).

Ahora bien en la figura 2, en la dimensión de reconocimiento y motivación, los participantes en el estudio manifestaron con una media de 4,26 que su remuneración de trabajo es justa y acorde al esfuerzo y conocimientos de su cargo. Sin embargo, en las otras categorías el valor de la media disminuyó ya que en los otros indicadores los participantes expresaron con una media de 3,97 que su esfuerzo no es rápidamente reconocido por el jefe al avanzar efectivamente en el desarrollo del trabajo. Así mismo, mencionan con una media de 3,74 que su jefe reconoce prontamente sus fortalezas haciéndolas notar. Del mismo modo, los 72 participantes enfatizan con una media general de 3,47 que sus jefes reconocen sus debilidades y los ayuda a trabajar sobre ellas a fin de mejorarlas, mientras que los últimos indicadores de 3,67 y 3,69 refieren que la gerencia departamental cuenta con recompensas de tipo directo (monetarias, bonos) además de planes de educación o carreras que les permite escalar tanto académicamente y laboralmente con apoyo contante.

Figura 3.*Retroalimentación del Cargo*

	3.1 Existe un sistema de retroalimentación para los diferentes cargos de la organización, con la finalidad de mejorar los procesos, actividad y efectividad por parte de los colaboradores.	3.2 La organización cuenta con un sistema de comunicación formal y respetuosa entre las diferentes dependencias, siendo fluida y enriquecedora.	3.3 Las recomendaciones generadas por los mandos superiores son recibidas de forma atenta y son aplicados por los diferentes trabajadores de la organización.	3.4 Las recomendaciones generadas por los usuarios de nuestros servicios son recibidas de forma atenta y son aplicados por los diferentes trabajadores de la organización.	3.5 Se cuenta con un sistema de comunicación oficial en donde se incluye retroalimentación para el mejoramiento continuo en los diferentes cargos.
N	Válido	72	72	72	72
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3,57	3,86	4,10	4,03
Desv. Desviación		1,032	0,698	0,790	0,712
Varianza		1,066	0,487	0,624	0,506

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 4.*Retroalimentación del Cargo*

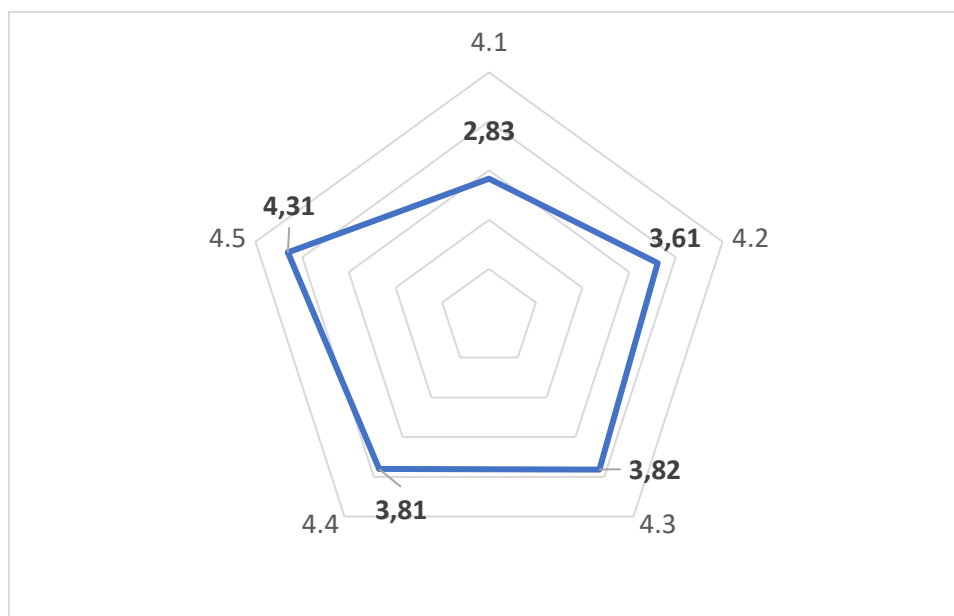
Fuente: Elaboración propia (2021).

Se puede observar en la figura 4 que la dimensión de retroalimentación del Cargo presenta de igual forma varios indicadores, siendo el primero en manifestar con una media de 3,57 que existe un sistema de retroalimentación para los diferentes cargos de la organización cuya finalidad es mejorar la afectividad de todos los colaboradores, igualmente, con una media de 3,86 expresan que la organización cuenta con un sistema de comunicación formal y respetuosa entre las diferentes dependencias, además con una media de 4,10 y 4,03 indican que las recomendaciones generadas por los jefes superiores y los usuarios de los servicios son recibidas atentamente y finalmente el último indicador obtuvo una media de 3,71 donde los participantes mencionan poseer un sistema de comunicación oficial donde se incluye retroalimentación para el mejoramiento continuo en los diferentes cargos.

Tabla 9.*Independencia y Balance*

		4.1 Las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo dependen únicamente de mí.	4.2 Los compañeros de trabajo suponen un apoyo en el desarrollo de las diversas labores, ya que mantienen el flujo constante de trabajo para impedir atascos en los procesos.	4.3 Soy independiente en proponer mi forma de trabajar, agenda y ritmo de trabajo sin que esto altere a otros compañeros de trabajo.	4.4 Mis superiores son conscientes y apoyan las decisiones que pueda tomar frente a mi cargo sin que esto sea un causal de malestar.	4.5 Mi trabajo se orienta a las metas, con lo cual puedo establecer las mejores vías de solución de problemas para alcanzar los objetivos de la organización.
N	Válido	72	72	72	72	72
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		2,83	3,61	3,82	3,81	4,31
Desv. Desviación		1,088	0,912	0,861	0,882	0,573
Varianza		1,183	0,833	0,742	0,779	0,328

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 5.*Independencia y Balance*

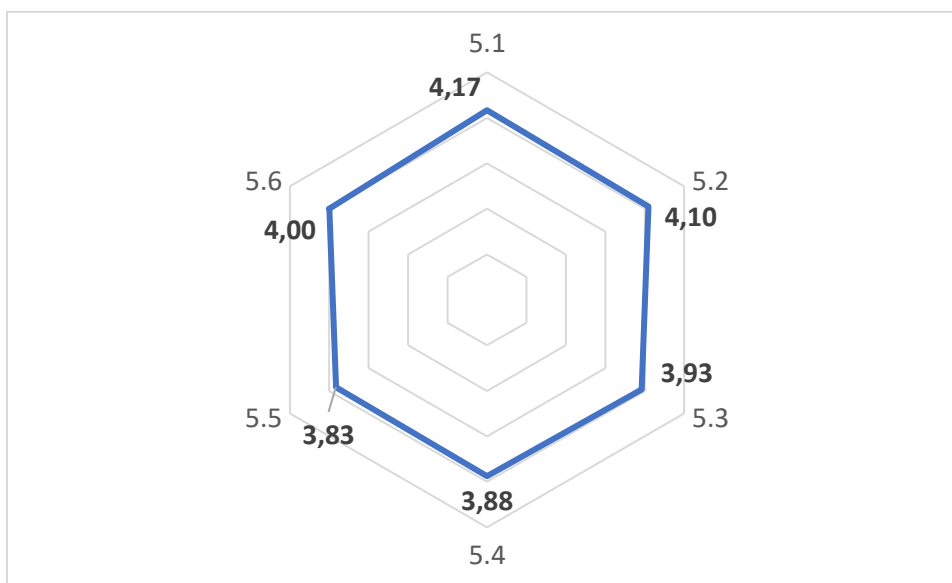
Fuente: Elaboración propia (2021).

En la figura de Independencia y Balance se puede evidenciar en la figura 5 que se obtuvo una media de valor bajo con 2,83 en los datos recolectado con los 72 participantes en donde refieren que sus decisiones a tomar dependen únicamente de ellos. Seguidamente de una media de 3,61 en el indicador referente al apoyo de los compañeros de trabajo en el desarrollo de las diversas laborales para impedir atascos en los procesos de las diferentes actividades a realizar. Sin embargo, los participantes expresan con una media de 3,82 y 3,81 que son independientes en proponer su forma y ritmo de trabajo, además, de expresar que sus superiores son conscientes y apoyan las decisiones que puedan tomar frente al cargo siempre y cuando no genere malestar. Por último, mencionan con una media de 4,31 que su trabajo se orienta a la obtención de metas, por lo cual, pueden establecer mejores vías de solución a problemas para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Tabla 10.*Cultura Organizacional*

	5.1 La organización cuenta con una cultura organizacional clara, motivante e inspiradora de la cual todos nos sentimos orgullosos.	5.2 Los trabajadores de la organización se caracterizan por responder coherentemente con las normas de comportamiento y atención al usuario de acuerdo a la cultura organizacional.	5.3 Los colaboradores son reconocidos por su conducta adecuada y coherente en relación con la cultura organizacional establecida.	5.4 Existen programas recreativos de cohesión de los colaboradores (entradas a parques recreativos, vacaciones, actividades recreacionales para las familias y más).	5.5 Se ejecuta un plan de mejoramiento continuo y refinamiento de la cultura organizacional según las nuevas necesidades emergentes.	5.6 Existe un sistema de evaluación de desempeño general y retroalimentación, orientados a la consolidación de planes de mejora para los procesos y organización en general.
N Válido	72	72	72	72	72	72
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	4,17	4,10	3,93	3,88	3,83	4,00
Desv. Desviación	0,751	0,735	0,793	0,903	0,979	0,822
Varianza	0,563	0,540	0,629	0,815	0,958	0,676

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 6.*Cultura Organizacional*

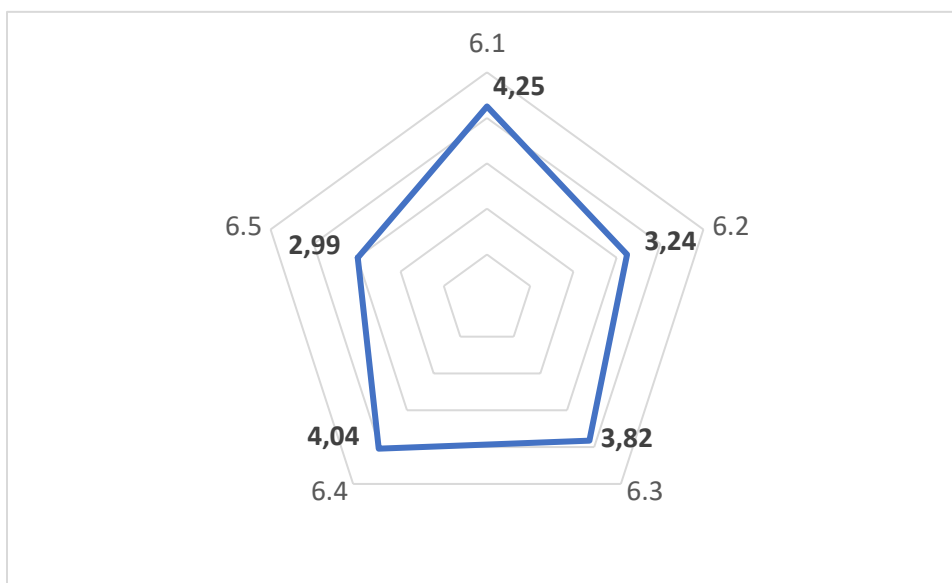
Fuente: Elaboración propia (2021).

En cuanto a la Cultura Organizacional, se puede observar en la figura 6 y tabla 11 que con una media de 4,17 los 72 participantes manifestaron que es su trabajo cuenta con una cultura organizacional clara, motivante e inspiradora. Así mismo, con una media de 4,10 manifiestan que dicha organización se caracteriza por responder coherentemente con las normas de comportamiento y atención al usuario. Además, indican con una media general de 3,93 que todos los colaboradores son reconocidos por su conducta adecuada y coherente en relación con la cultura organizacional establecida; mientras que con una media de 3,88 expresan la existencia de programas recreativos de cohesión de los colaboradores para motivarlos en su día a día. Finalmente los últimos indicadores con media de 3,83 y 4,00 enfatizan que se ejecutan planes de mejoramiento continuo y refinamiento de la cultura organizacional según las nuevas necesidades en conjunto con sistema de evaluación de desempeño general y retroalimentación, orientados a la consolidación de nuevas mejoras en los procesos laborales.

Tabla 11.*Productividad Organizacional*

		6.1 Existe claridad en los procesos de la organización.	6.2 Los procesos de la organización han sido simplificados para evitar la posible burocracia.	6.3 La organización posee procesos encadenados que agilizan los trámites y actividades adelantadas por los colaboradores.	6.4 Se han implementado sistemas tecnológicos y virtuales para mejorar la productividad y disminuir los tiempos de espera de los usuarios.	6.5 Periódicamente se generan incentivos y planes de bonificación a fin de mejorar la productividad de los colaboradores.
N	Válido	72	72	72	72	72
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,25	3,24	3,82	4,04	2,99
Desv. Desviación		0,707	1,068	0,893	0,813	1,144
Varianza		0,500	1,141	0,798	0,660	1,310

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 7.*Productividad Organizacional*

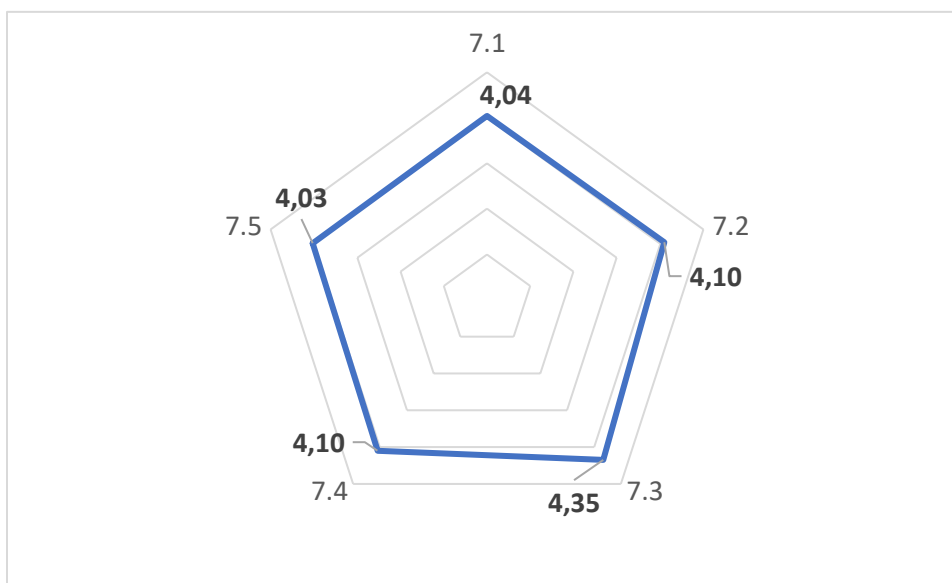
Fuente: Elaboración propia (2021).

La figura 7 en conjunto con la tabla 12 evidencia con una media de 4,25 que existe claridad en los procesos de la organización, asimismo, los participantes establecieron con una media de 3,24 que en la productividad organizacional los procesos de la organización han sido simplificados para evitar posible burocracia. De igual forma, con una media de 3,82 se puede evidenciar que la organización posee procesos encadenados que agilizan los trámites y actividades adelantadas por los colaboradores, seguidamente con una media de 4,04 se puede apreciar que se ha implementado sistemas tecnológicos y virtuales para mejorar la productividad y disminuir los tiempos de espera de los usuarios. Finalmente, con una media de 2,99 se puede observar que periódicamente se generan incentivos y planes de bonificación con el objetivo de mejorar la productividad de todos los colaboradores.

Tabla 12.*Igualdad de Oportunidades*

		7.1 Todos los colaboradores poseen el mismo acceso a recursos materiales y tecnológicos para el desempeño de sus labores sin percibir preferencias.	7.2 El trato hacia los colaboradores es igualitario y respetuoso, sin importar las diferencias en los niveles organizacionales o cargos desempeñados.	7.3 La organización está compuesta por personas de diversos géneros y dicha diversidad es respetada por los superiores y entre pares.	7.4 Los diferentes cargos de la organización no poseen preferencia sexual, racial, de edad o género para ser ocupados, prevaleciendo el esfuerzo, experiencia y capacidades de desempeño del colaborador.	7.5 La organización cuenta con planes permanentes para el desarrollo laboral de sus colaboradores.
N	Válido	72	72	72	72	72
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,04	4,10	4,35	4,10	4,03
Desv. Desviación		0,879	0,808	0,715	0,858	0,888
Varianza		0,773	0,652	0,512	0,737	0,788

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 8.*Igualdad de Oportunidades*

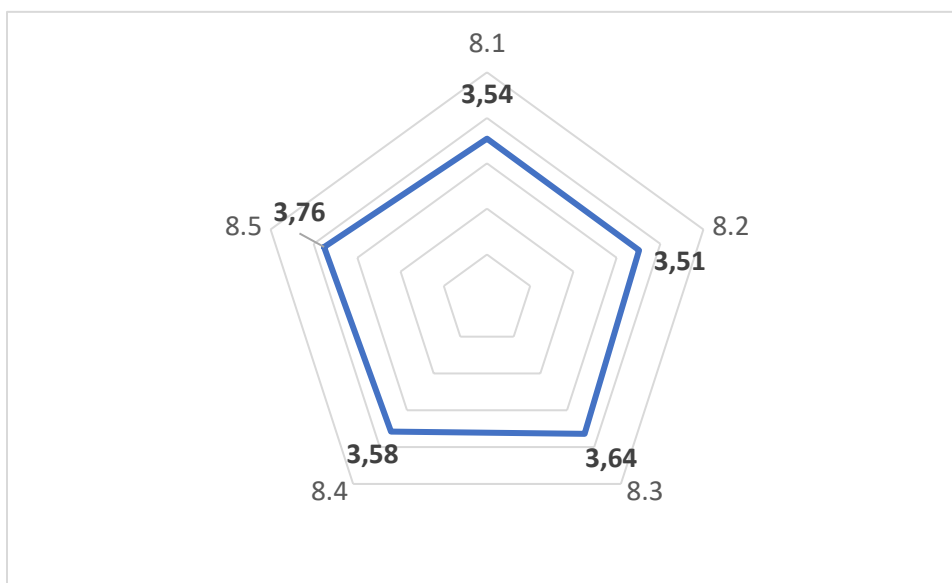
Fuente: Elaboración propia (2021).

Se puede observar en la tabla 13 y figura 8 que la media de 4,35 indica una organización compuesta por personas de diversos géneros, la cual, se basa en el respeto por los superiores y entre pares. De igual forma con una media de 4,10 el trato hacia los colaboradores es igualitario y respetuoso, sin importar las diferencias en los niveles organizaciones o cargos desempeñados, además de evidenciar que los diferentes cargos de la organización no poseen preferencia sexual, racial, de edad o genero para ser ocupados por ello prevalece el esfuerzo, la experiencia y capacidad de desempeño del colaborador. Finalmente, con una media de 4,04 y 4,03 se observa que todos los colaboradores poseen el mismo acceso a los recursos materiales y tecnológicos para el desempeño de sus labores contando con planes permanentes para el desarrollo.

Tabla 13.*Gestión del Cambio*

		8.1 Los jefes superiores son reconocidos por su capacidad de innovación y puesta en marcha de nuevas ideas.	8.2 Los colaboradores somos motivados para tener una actitud innovadora y creativa en el desarrollo de las actividades del cargo.	8.3 Dentro de mi cargo tengo la posibilidad de desarrollar mis propias ideas innovadoras.	8.4 Ante la propuesta de ideas innovadoras y cambios para el mejoramiento de los procesos, los jefes superiores son receptivos en este aspecto.	8.5 Existe una política de mejoramiento, innovación y cambios continuos para el fortalecimiento de los procesos de la organización.
N	Válido	72	72	72	72	72
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,54	3,51	3,64	3,58	3,76
Desv. Desviación		0,978	0,993	0,909	0,852	0,813
Varianza		0,956	0,986	0,826	0,725	0,662

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 9.*Gestión del Cambio*

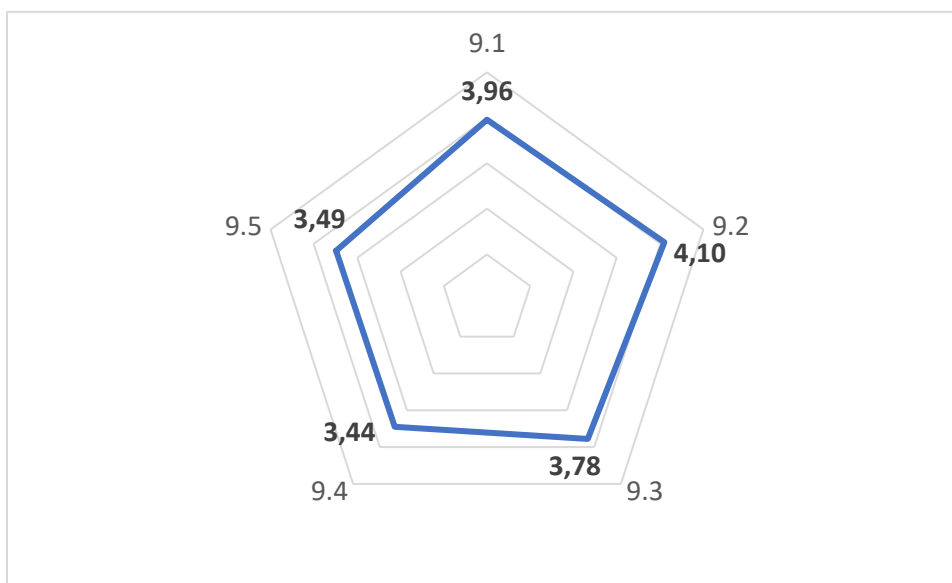
Fuente: Elaboración propia (2021).

Se puede apreciar en la figura 9 y tabla 14 que la media de 3,76 refleja que existe una política de mejoramiento innovación y cambios continuos para el fortalecimiento de los procesos de la organización, así mismo, con una media de 3,64 se observa que existe la posibilidad de desarrollar ideas autónomas e innovadoras dentro del cargo. Ahora bien, con una media de 3,58 la propuesta de ideas innovadoras y cambios para el mejoramiento de los procesos son receptivas por los jefes superiores reconociendo su capacidad de innovación, por último, con media de 3,51 se evidencia que los colaboradores son motivados para tener una actitud innovadora y creativa en el desarrollo de las actividades de su cargo.

Tabla 14.*Servicio al Usuario*

		9.1 La organización tiene un sistema de atención y respaldo a los usuarios internos.	9.2 La comunicación es la base fundamental del servicio a los usuarios internos.	9.3 Los jefes superiores son conscientes y aplican permanente una política de apoyo y atención a los colaboradores.	9.4 Los colaboradores poseen la capacidad de participar activamente en la toma de decisiones y ver reflejado su voz y voto en la planeación organizacional.	9.5 El reconocimiento de los colaboradores va más allá de la remuneración, brindando una identidad.
N	Válido	72	72	72	72	72
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,96	4,10	3,78	3,44	3,49
Desv. Desviación		0,846	0,825	0,938	0,977	1,007
Varianza		0,717	0,681	0,879	0,955	1,014

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 10.*Servicio al Usuario*

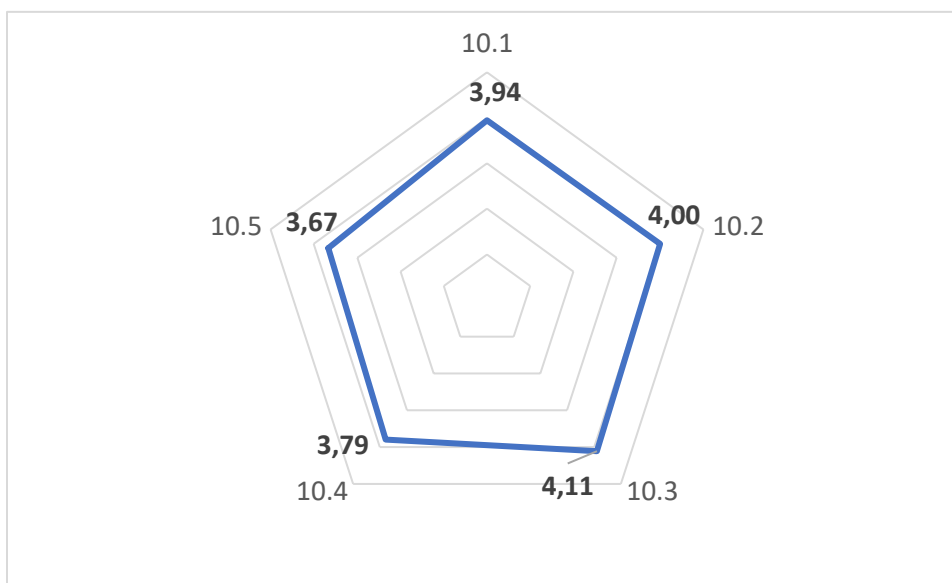
Fuente: Elaboración propia (2021).

En la figura 10 se observa que la media de 4,10 indica que en el lugar de trabajo la comunicación es la base fundamental del servicio a los usuarios internos, así mismo, con una media de 3,96 se evidencia que la organización tiene un sistema de atención y respaldo a los usuarios internos. De igual manera, con una media de 3,78 los participantes manifiestan que los jefes superiores son conscientes y aplican permanente una política de apoyo y atención a los colaboradores, asimismo la media de 3,49 representa el reconocimiento de los colaboradores que va más allá de la remuneración, brindando una identidad. Cabe mencionar, que con una media de 3,44 los colaboradores indicaron que poseen capacidad de participar activamente en la toma de decisiones y ver reflejado su voz y voto en la planeación organizacional

Tabla 15.*Trabajo en Equipo*

		10.1 Los jefes superiores fomentan y posibilitan el trabajo en equipo.	10.2 Los colaboradores son conscientes de la importancia del trabajo en equipo y lo desarrollan constantemente.	10.3 Existen objetivos claros de los grupos de trabajo, quienes realizan esfuerzos ingentes orientados a las metas.	10.4 El trabajo en equipo se caracteriza por contar con autonomía en la toma de decisiones para la realización de las diversas tareas.	10.5 La conformación de los grupos de trabajo se hace bajo valores como la confianza, comunicación y responsabilidad.
N	Válido	72	72	72	72	72
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,94	4,00	4,11	3,79	3,67
Desv. Desviación		0,870	0,822	0,703	0,903	0,993
Varianza		0,757	0,676	0,495	0,815	0,986

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 11.*Trabajo en Equipo*

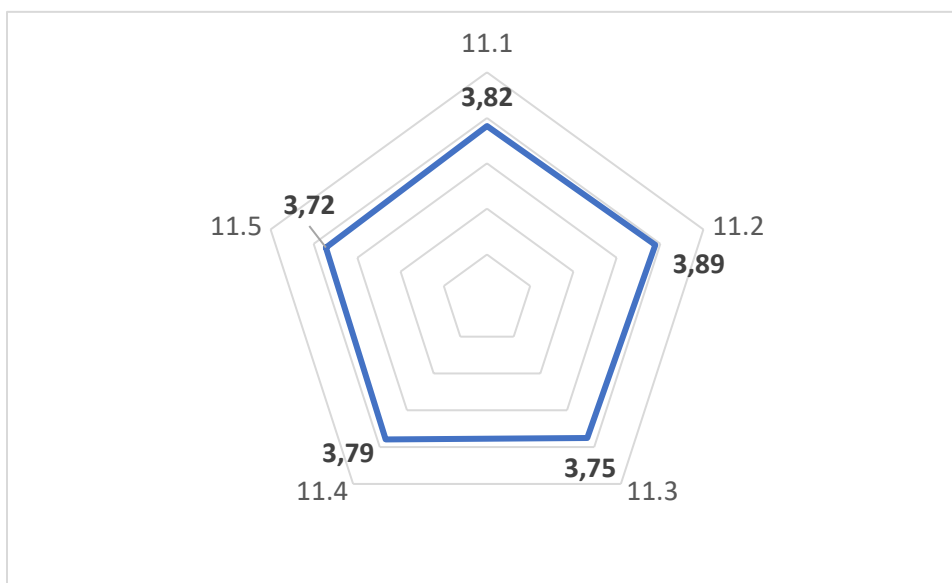
Fuente: Elaboración propia (2021).

Como se puede observar en la figura 11 y tabla 16 con una media obtenida de 4,11 existen objetivos claros de los grupos de trabajo, quienes realizan esfuerzos ingentes orientados a las metas. Así mismo, con una media de 4,00 los colaboradores expresan que son conscientes de la importancia del trabajo en equipo por lo cual lo desarrollan constantemente, seguidamente con una media de 3,94 se puede observar que los jefes superiores fomentan y posibilitan el trabajo en equipo. Finalmente las ultimas media generales de 3,79 y 3,67 evidencian que el trabajo en equipo se caracteriza por contar con autonomía en la toma de decisiones para la realización de las diversas tareas en donde la conformación de los grupos se realiza bajo los valores de confianza, comunicación y responsabilidad.

Tabla 16.*Liderazgo*

		11.1 El manejo dado por mis superiores se realiza de justa y equitativa, sin desconocer su autoridad.	11.2 El liderazgo dentro de la organización se caracteriza por la creación de confianza entre los colaboradores.	11.3 Con los superiores existen claras vías de comunicación abiertas al diálogo y la toma de decisiones, en donde los colaboradores también pueden opinar y participar en los planes de la organización.	11.4 La presencia de los mandos superiores es importante como figura que lidera los procesos de la organización y su gestión es determinante.	11.5 La consecución de los diferentes objetivos trazados en la organización es posible por la orientación constante de los mandos superiores.
N	Válido	72	72	72	72	72
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,82	3,89	3,75	3,79	3,72
Desv. Desviación		0,924	0,865	0,975	0,948	0,859
Varianza		0,854	0,748	0,951	0,900	0,739

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 12.*Liderazgo*

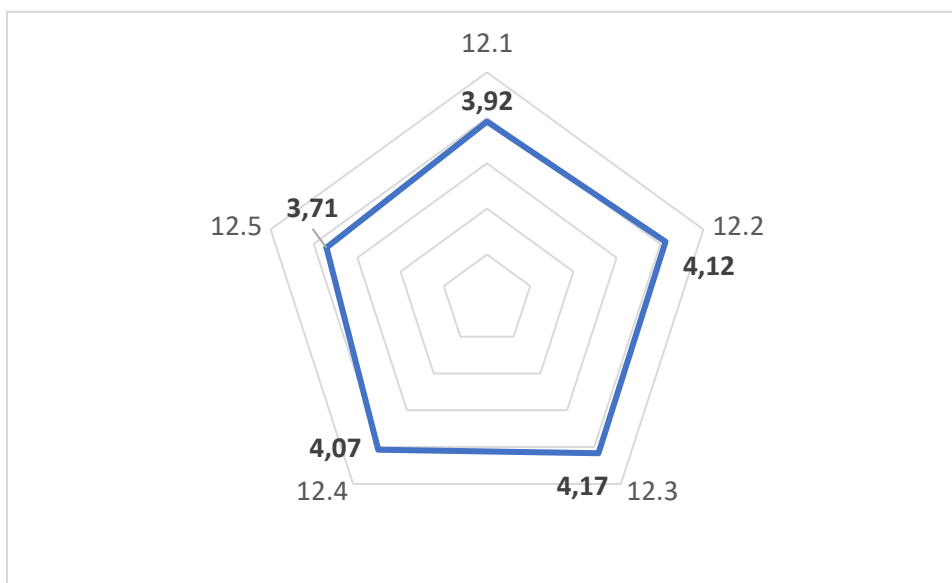
Fuente: Elaboración propia (2021).

En la figura 12 se puede observar con una media de 3,89 que liderazgo dentro de la organización se caracteriza por la creación de confianza entre los colaboradores, asimismo, con una media de 3,82 se observa que el manejo dado por los superiores se realiza de forma justa y equitativa sin desconocer su autoridad. De igual manera, con una media de 3,79 los 72 participantes enfatizan que la presencia de los mandos superiores es importante como figura que lidera los procesos de la organización ya que su gestión es determinante; asimismo la media de 3,75 establece que con los superiores existen claras vías de comunicación abiertas al dialogo y la toma de decisiones donde los colaboradores tienen la posibilidad de opinar y participar en los planes de la organización. Cabe agregar que la última media de 3,72 explica que la consecuencia de diferentes objetivos trazados en la organización es posible mediante la orientación constante de los mandos superiores demostrando de esa manera que los altos rangos pueden ayudar a mejorar el trabajo de los colaboradores.

Tabla 17.*Principios y Valores*

		12.1 Los jefes superiores son claros en los principios y valores de la organización, siendo ejemplares en su aplicación.	12.2 Los colaboradores conocen y son conscientes de los principios y valores de la organización, siendo ejemplares en su aplicación.	12.3 La organización cuenta con personas de claros valores y principios definidos.	12.4 Los compromisos adquiridos por los colaboradores de la organización son cumplidos a cabalidad y de forma oportuna.	12.5 Se desconocen escándalos relacionados con actos indebidos que atenten al buen nombre de la organización.
N	Válido	72	72	72	72	72
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,92	4,13	4,17	4,07	3,71
Desv. Desviación		0,915	0,670	0,650	0,811	1,027
Varianza		0,838	0,449	0,423	0,657	1,055

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 13.*Principios y Valores*

Fuente: Elaboración propia (2021).

Como se puede observar en la figura 13 y tabla 18 la media más alta obtenida fue de 4,17 la cual indica que la organización cuenta con personas de claros valores y principios definidos, seguidamente de una media de 4,12 la cual establece que los colaboradores conocen y son conscientes de los principios y valores de la organización, siendo ejemplares en su aplicación. Así mismo, se obtuvo una media de 4,07 en el indicador referente a los compromisos adquiridos por los colaboradores de la organización los cuales son cumplidos a cabalidad de forma oportuna. Por último, la media obtenida de 3,92 y 3,71 refleja que los jefes superiores son claros en los principios y valores de la organización además de enfatizar que desconocen escándalos relacionados con actos indebidos que atenten al buen nombre de la organización.

Tabla 18.*Clima organizacional*

Dimensión	Promedio	Valoración
Ambiente Laboral	4,18	Intermedio
Reconocimiento y Motivación	3,80	Intermedio
Retroalimentación del Cargo	3,85	Intermedio
Independencia y Balance	3,68	Intermedio
Cultura Organizacional	3,98	Intermedio
Productividad Organizacional	3,67	Intermedio
Igualdad de Oportunidades	4,12	Intermedio
Gestión del Cambio	3,61	Intermedio
Servicio al Usuario	3,75	Intermedio
Trabajo en Equipo	3,90	Intermedio
Liderazgo	3,79	Intermedio
Principios y Valores	4,00	Intermedio
Instrumento completo	3,86	Intermedio

Fuente: Elaboración propia (2021).

Figura 14.*Clima organizacional*

Fuente: Elaboración propia (2021).

Finalmente, las dimensiones del clima organizacional ejercidas en el ámbito laboral de la gerencia departamental del Huila de la Contraloría General de la República evidencian promedios comprendidos entre 3,17 a 4,12 que representan una valoración intermedia. Ejemplos de ellos son: la igualdad de oportunidades con un promedio de 4,12, seguidamente de en principios y valores con un 4,00. De igual forma, los demás elementos poseen niveles intermedios, pero con promedios distintos como es el caso de la cultura organizacional, la cual, presenta un promedio de 3,98; trabajo en equipo con 3,90; retroalimentación del cargo con promedio de 3,85. Cabe mencionar, que dichas dimensiones contempladas en el instrumento obtuvieron un promedio de 3,86 y una valoración de igual forma intermedia demostrando que presentan un ambiente laboral favorable.

Tablas cruzadas

Tabla 19.

*Tabla cruzada Estado de contratación*Valoración clima organizacional*

			Valoración clima organizacional			Total
			Bajo	Intermedio	Alto	
Estado de contratación	Carrera	Recuento	5	47	3	55
		% del total	6,9%	65,3%	4,2%	76,4%
	Provisional	Recuento	0	10	7	17
		% del total	0,0%	13,9%	9,7%	23,6%
Total		Recuento	5	57	10	72
		% del total	6,9%	79,2%	13,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2021).

De acuerdo a la figura, la valoración del clima organizacional en cuanto al estado de contratación, los participantes manifiestan que en base a su carrera presentan mayormente un nivel intermedio con un 65,3%, mientras que en el estado de contratación provisional presenta

también un 13,9% un nivel intermedio. Siendo un total de 57 participantes que establecen que el clima organizacional de su ámbito laboral presenta un nivel intermedio con un 79,2%, donde la motivación y apoyo a brindar a los empleados no se encuentra constantemente ejercida.

Tabla 20.

*Tabla cruzada Nivel del Cargo*Valoración clima organizacional*

			Valoración clima organizacional			Total
			Bajo	Intermedio	Alto	
Nivel del Cargo	Asistencial	Recuento	0	4	1	5
		% del total	0,0%	5,6%	1,4%	6,9%
	Directivo	Recuento	0	0	2	2
		% del total	0,0%	0,0%	2,8%	2,8%
	Ejecutivo	Recuento	0	5	2	7
		% del total	0,0%	6,9%	2,8%	9,7%
	Operativo	Recuento	0	1	0	1
		% del total	0,0%	1,4%	0,0%	1,4%
	Profesional	Recuento	5	47	4	56
		% del total	6,9%	65,3%	5,6%	77,8%
	Tecnólogo	Recuento	0	0	1	1
		% del total	0,0%	0,0%	1,4%	1,4%
Total		Recuento	5	57	10	72
		% del total	6,9%	79,2%	13,9%	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2021).

Ahora bien, en la figura anterior la valoración del clima organizacional en los diferentes niveles de cargo de la gerencia departamental del Huila de la Contraloría General de la Republica presenta en su mayoría un nivel intermedio con un 79,2% representado por 57 participantes de distintos cargos. Ejemplo de ello, se evidencia en el cargo profesional, donde 47 trabajadores manifestaron con un 65,3% un nivel intermedio del clima organizacional, asimismo, el cargo ejecutivo y asistencial con 6,9% y 5,6% respectivamente mencionan que mayormente dicho nivel es el más prevalente en su ámbito laboral.

Reflexiones finales

El clima organizacional se puede entender como las acciones que influyen directa o indirectamente en los trabajadores de una organización o empresa para contribuir además de aumentar la motivación y desempeño de los empleados en el desarrollo de sus actividades laborales. De acuerdo con los resultados, el clima organizacional empleado en la gerencia departamental del Huila de la Contraloría General de la Republica evidencia un nivel intermedio con un promedio general de 3,86 indicando que el ambiente laboral de la gerencia se caracteriza en evaluar, apoyar y medir el desempeño laboral, el cumplimiento de sus objetivos, además, de la superación de ciertas debilidades de forma no constante, por lo cual, mejorarlo contribuiría a un mejor desarrollo laboral. Por ello, (Urbano, 2018) enfatiza que la implementación de un buen clima organizacional en la actualidad no solamente mejora el rendimiento laboral sino también la motivación de los empleados a partir del reconocimiento y remuneraciones ejercidas por los jefes por el buen desempeño en las actividades relacionadas a su labor.

De acuerdo con Luna et al., (2019) el clima organizacional también hace referencia a aspectos relacionados a normativas, reglas, sugerencias, valores, e incluso recomendaciones por parte de la institución para brindar un mejor alcance a los objetivos establecido mediante nuevas acciones. En ese sentido, los 72 participantes de la investigación manifestaron con un promedio de 4,10 que las recomendaciones generadas por los entes superiores son recibidas de forma atenta y aplicada por los diferentes trabajadores con el único propósito de crear o implementar nuevos procesos de comunicación tanto con los jefes, líderes y colaboradores para un mejor desarrollo de las actividades asignadas a su nivel de cargo ya sea como: asistente, directivo, ejecutivo, profesional o tecnólogo puesto a que su finalidad es mejorar la calidad de desempeño de todos los empleados mediante igualdad de oportunidad que contribuya al mejoramiento de la

calidad de trabajo, además, de las mejoras de sus habilidades para el buen cumplimiento de sus funciones como lo indica (Luna et al., 2019) en su investigación.

Por otra parte, es necesario implementar gestiones de cambio en el clima organizacional ejercido en la gerencia departamental del Huila de la Contraloría General de la Republica, donde los jefes o superiores puedan ser reconocidos por su capacidad de innovación en el ámbito laboral además por el desarrollo de nuevas ideas creativas que garantiza una mejor funcionalidad laboral en todos los empleados, de igual forma, también es necesario que en cada día de trabajo se implemente aptitudes motivantes que genere actitud innovadora para el buen servicio al usuario, ya que como expresa (Chirinos et al., 2018) un adecuado clima organizacional permite que los trabajadores puedan satisfacer sus necesidades en su ambiente de trabajo, a través de un armonioso entorno laboral y relacional, actualización de conocimientos entre otros. Por ello, es necesario que se implemente un clima organizacional direccionado al logro de objetivos y éxito empresariales mediante nuevos comportamientos relacionados a su independencia y balance; ya que los resultados evidencian que la labor de los trabajadores con un promedio de 4,31 se orienta nada más al cumplimiento de las metas para establecer mejores vías de solución de problemas y no a una cultura organizacional clara motivante e inspiradora de la cual se sientan orgullosos.

En efecto, el clima organizacional es un tema de gran importancia y el cual ha tomada gran relevancia con el paso de los años en diferentes organizaciones puesto a que garantiza el bienestar del trabajador y la buena ejecución de sus labores. (Ramos et al., 2019) enfatiza que el clima organizacional es ejercido para optimizar y mejorar diversos ambientes de trabajo a fin de generar un mejor ambiente físico-laboral con mayor comunicación y trabajo en equipo, por lo cual, la gerencia departamental del Huila de la Contraloría General debe pasar de un nivel

intermedio en el clima laboral a uno alto mayor a 4,0; media general obtenida por los 72 participantes a través del instrumento aplicado.

Sin duda el clima organizacional al ejercerse en instituciones públicas tiene como finalidad según (Solano, 2017) conocer y optimizar la relación entre estructura física, relaciones humanas y estrategias laborales que operan en la organización para determinar la forma en la que se está trabajando con el propósito de implementar nuevas acciones motivantes que contribuyan al buen desarrollo de sus funciones en conjunto al favorecimiento de su lugar de trabajo, metas, y asensos; aprovechando las nuevas capacidades y oportunidades brindadas para mejorar sus habilidades. Por ende, al implementar un buen clima organizacional con diferentes dimensiones se mejora positivamente tanto el desempeño de los trabajadores como sus intereses para alcanzar cada uno de los objetivos planteado por la institución gracias a las condiciones de trabajos y demás factores como: recompensa, beneficios, capacitaciones y planes de educación, las cuales, la gerencia departamental del Huila de la Contraloría General de la Republica las posee pero no dispone la razón o por qué las brinda.

Por ello, no solamente es implementar un buen clima organizacional sino también enseñar que es y que función cumple tanto en la empresa como en los trabajadores para el cumplimiento de sus actividades en el ámbito laboral.

Estrategia de optimización laboral de la gerencia departamental del Huila de la Contraloría General de la República desde el mejoramiento del clima laboral

Partiendo de los resultados obtenidos en el proceso investigativo, a continuación, se plantea una estrategia de optimización laboral a partir del mejoramiento del clima organizacional en la gerencia departamental del Huila de la Contraloría General de la República. Para lograr este objetivo, se proponen acciones puntuales que apunten a mejorar en conjunto todas las dimensiones evaluadas, pues todas ellas tuvieron una valoración de “intermedio”, lo que indica que, si bien los empleados se manifiestan conformes con sus condiciones de trabajo en la entidad, existe una brecha que es necesario atender a través de la implementación de diversos planes de acción.

Para lograr esta mejora, es necesario contar con el interés y el compromiso de los líderes de la organización, quienes deben ser conscientes de la importancia de conservar este equilibrio entre el bienestar de los colaboradores y la productividad de la organización. En este orden de ideas, las acciones propuestas impactarán de manera positiva todas las dimensiones, lo que permitirá alcanzar un mayor nivel de bienestar y de compromiso de los colaboradores con la organización, disminuyendo de esta manera la brecha que se presenta entre los resultados obtenidos y los deseados.

Estas estrategias se centran en trabajar las conductas y las percepciones de los colaboradores de manera que se logren tres propósitos fundamentales:

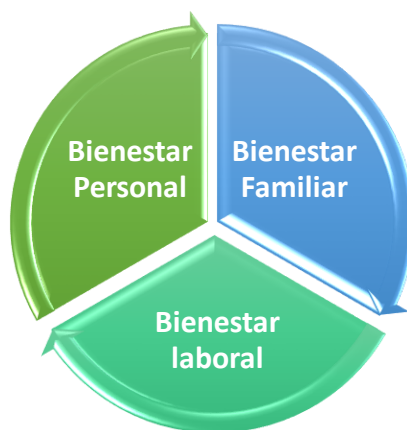
- Mantener y fortalecer las conductas y percepciones que se identificaron como favorables.
- Cambiar aquellas conductas y percepciones que impactan de forma negativa el clima organizacional.

- Crear nuevas conductas positivas en los empleados para que mejoren su percepción de todas las dimensiones.

Partiendo de la premisa que de que el clima organizacional se debe fortalecer dentro y fuera de la entidad, la estrategia de optimización laboral girará en torno a tres ejes fundamentales: el individuo, la familia y el trabajo.

Figura 15.

Ejes de la estrategia



Fuente: Elaboración propia

Bienestar personal

Cada uno de los colaboradores de la organización debe sentirse valorado como profesional pero también como persona, por ende, se hace necesario establecer mecanismos que ayuden a su bienestar desde varios ámbitos. El bienestar individual debe procurarse mediante acciones encaminadas al constante crecimiento y desarrollo personal de cada uno de los funcionarios. En este sentido, se proponen las siguientes acciones para fortalecer este componente:

- Establecer de forma permanente la modalidad de trabajo remoto para aquellos trabajadores que así lo soliciten, siempre y cuando sus labores puedan ser

desarrolladas de esta manera sin afectar su desempeño ni la productividad de la entidad.

- Realizar inspecciones semestrales para verificar que las condiciones de cada puesto de trabajo sean las ideales y emprender las acciones de mejora de forma inmediata.
- Implementar un desayuno mensual con el gerente de la entidad. Este desayuno se hará en grupos pequeños, de máximo 10 personas, de diferentes áreas, y tendrá como fin propiciar un ambiente de cercanía e informalidad, fomentando la comunicación familiar con la alta gerencia.
- Incentivar a los funcionarios para que inicien o continúen con su formación profesional o de postgrado en carreras que sean afines a la labor que realizan en la entidad (administración pública, contaduría pública, finanzas, derecho, auditoría, etc), estableciendo convenios con diferentes instituciones educativas, que brinden becas, descuentos o facilidades de pago para aquellos que decidan continuar adquiriendo conocimientos que los ayuden a crecer laboral y profesionalmente.
- Facilitar los espacios de tiempo para que los colaboradores que se encuentran cursando algún tipo de estudios puedan tomar sin ningún inconveniente sus clases.
- Gestionar con las entidades respectivas diversos programas de capacitación como seminarios o diplomados (normatividad legal, administración pública, gestión documental, auditoría financiera, etc.), y demás temáticas que sean identificadas como necesarias para mejorar el desempeño de los colaboradores.
- Acceso a orientación psicológica gratuita en caso de que sea solicitada por el trabajador.

Bienestar familiar

Cada uno de los miembros del grupo familiar de los funcionarios debe disfrutar de ciertos beneficios que los hagan sentir incluidos y apreciados por parte de la entidad. Para ello se propone implementar las siguientes acciones:

- Realizar una actividad recreativa mensual de integración (caminatas ecológicas, parques acuáticos, zoológicos, parques de diversiones, ferias gastronómicas, rumbo terapias, etc), con los colaboradores y sus familias para estrechar lazos de amistad y fraternidad.
- Otorgar pases para cine con el fin de que los colaboradores y sus familias puedan compartir estos espacios de esparcimiento.
- Establecer actividades lúdicas para los niños (dibujo, pintura, artes plásticas, fútbol, música, ballet, fotografía, entre otras) para que puedan hacer un uso productivo de su tiempo extra escolar.
- Establecer en convenio con universidades públicas programas de orientación psicológica y psicosocial para los miembros de las familias de los colaboradores que lleguen a requerirlos.

Bienestar laboral

El bienestar al interior del lugar de trabajo, está influenciado por las dos áreas anteriormente mencionadas, por lo cual las actividades que se relacionan a continuación tendrán mucho más significado e impacto si se han trabajado de manera integral los ejes personal y familiar.

- Realizar una celebración trimestral para festejar los cumpleaños y otros logros personales y/o profesionales que los colaboradores hayan alcanzado durante ese periodo de tiempo.
- Realizar una capacitación semestral sobre comunicación asertiva para todos los colaboradores de la organización.
- Realizar una vez por semestre talleres teórico-prácticos sobre toma de decisiones, con el fin de que los jefes de área puedan evaluar las competencias de liderazgo de sus colaboradores y que, de esta manera, puedan establecer si delegan una mayor cantidad de funciones en ellos.
- Crear, entre los jefes y los colaboradores unos mapas de procesos en donde se puedan identificar actividades y puntos críticos que afectan los resultados finales. Esto con el fin de establecer contingencias para dar cumplimiento con las metas grupales propuestas.
- Realizar una reunión trimestral con todos los colaboradores para escuchar propuestas acerca de cómo pueden simplificarse ciertos procedimientos para hacer más ágiles los procesos e ir dejando de lado la extrema burocracia.
- Las promociones internas estarán abiertas para todos los funcionarios que deseen participar en los procesos, en donde sólo se evaluarán sus habilidades, conocimientos, experiencia y desempeño al interior de la organización.
- Crear un concurso entre áreas y reconocer a fin de año a aquel equipo de trabajo que se haya destacado por su actitud y sus resultados innovadores.
- Realizar tres capacitaciones anuales vivenciales sobre trabajo en equipo y formación en liderazgo.

Conclusiones

El clima organizacional en toda organización parte de un buen ambiente laboral, el cual es necesario para lograr los objetivos esperados, además de poder brindar una mejor calidad en los bienes y servicios producidos. Por ello, al establecer la incidencia en la optimización laboral de la Gerencia Departamental del Huila mediante el diagnóstico, medición, y análisis del clima organizacional se evidenció que este se encuentra en un nivel intermedio, lo cual, indica que el ambiente laboral ejercido por todos los trabajadores se caracteriza principalmente en apoyar y medir su desempeño de acuerdo a los objetivos de la empresa. Sin embargo, en la superación de debilidades y dificultades laborales no se realiza de forma constante, por ende, se puede decir entonces que el clima organizacional no se relaciona en gran medida con la satisfacción laboral, por lo cual, se afirma un clima organizacional intermedio que puede afectar de forma positiva o negativa a lo largo del tiempo.

En ese sentido, el clima organizacional se puede entender como las acciones que influyen directa o indirectamente en los trabajadores específicamente en su motivación y desempeño para la realización de sus actividades laborales. Cabe mencionar, que para el desarrollo de la presente investigación se logró reseñar algunos fundamentos teóricos y empíricos que hace mención del clima organizacional sobre su incidencia para lograr una mejor optimización en la organización en conjunto con las capacidades y habilidades de los empleados.

Ahora bien, una vez realizado el diagnóstico del clima organizacional de la Gerencia Departamental del Huila se pudo demostrar que muchos trabajadores afirman que en su ambiente laboral permanece limpio, higiénico y salubre a diario, asimismo, hace mención que su remuneración son justas y acorde a su esfuerzo y conocimientos para el cargo. No obstante, se evidencia la necesidad de implementar nuevas gestiones de cambio a fin de que los jefes, líderes,

trabajadores o superiores a cargos puedan ser reconocidos por su capacidad de innovación para el desarrollo de ideas creativas que garantiza una mejor funcionalidad laboral en todos los empleados, además, de establecer aptitudes motivantes que permitan garantizar el buen servicio a los usuarios.

En efecto, se puede decir que la mayoría de los trabajadores participantes en la investigación enfatizan que se siente bien remunerado, es decir, que están de acuerdo con los sueldos que perciben, lo cual, es importante para el cumplimiento y mejoramiento diario de sus funciones.

Cabe mencionar, que se logró proponer una estrategia de optimización laboral en la gerencia departamental del Huila de la Contraloría General de la Republica basada en el mejoramiento del clima laboral, puesto a que el nivel encontrado presentó una valoración “intermedia” lo que indica que, si bien los empleados se manifiestan conformes con sus condiciones de trabajo en la entidad, existe una brecha con pequeñas dificultades que es necesario atender a través de la implementación de diversos planes de acción para crear un mejor ambiente laboral, por lo cual, es necesario contar con el interés y el compromiso de los líderes de la organización con el propósito de proponer acciones concretas centradas en trabajar aquellas conductas y percepciones que impactan de forma negativa el clima organizacional.

Recomendaciones

El trabajo permanente por mejorar el clima laboral en pro de alcanzar la optimización laboral, debe ser un compromiso permanente de la gerencia de la oficina regional de la contraloría en el Huila, pues si bien en esta entidad, por su carácter público, se pudo identificar que la mayoría de los colaboradores están satisfechos con las recompensas monetarias y la estabilidad laboral que ya vienen disfrutando, siempre será necesario establecer estrategias de bienestar que aborden otras áreas como la personal y la familiar, para propiciar una mejora integral y constante en todos los ámbitos.

Se hace necesario dar a los colaboradores de la entidad la libertad para que propongan acciones concretas de mejora del clima laboral en aquellos aspectos en donde ellos consideren que deben hacerse los cambios, esto se logra manteniendo y mejorando la comunicación en todos los niveles de la organización y adoptando un compromiso permanente con la mejora continua en todos los frentes.

Es importante continuar realizando diagnósticos periódicos, pueden ser anuales, que midan el clima organizacional en la entidad, esto con el fin de medir si las brechas identificadas en cada una de las dimensiones evaluadas se van cerrando, lo cual indicaría si las estrategias planteadas para mejorar el clima organizacional han sido efectivas en el logro de su propósito o requieren ajustes.

Referencias

- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). *El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación*. Universidad de Veracruz.
- Charry, H. O. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 10.
<http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v9n1/a03v9n1.pdf>
- Charry, J. S., Parra, J. C., & Guevara, M. J. (2020). *Medición y análisis del clima organizacional por medio de la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos a trabajadores de las áreas administrativas y operativas de la empresa ICSSI S.A.S. en el año 2019*. Universidad Cooperativa de Colombia. <http://hdl.handle.net/20.500.12494/17749>
- Chiang, M. M., Salazar, C. M., Huerta, P. C., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum (Talca)*, 23(2), 66–85.
<https://doi.org/10.4067/S0718-23762008000200004>
- Chiang, M. M., Salazar, M., & Nuñez, A. (2007). Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento. In *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (pp. 3490–3507). Universidad de la Rioja.
- Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *EAN*, 84, 43–61. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>
- Colombia. El Congreso de Colombia. (2012). *Ley 1581 - Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. Diario Oficial No. 48.587.

- Colombia. El Presidente de la República. (2013). *Decreto 1377 - Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 1581 de 2012*. Diario Oficial.
- Cortés, D., & Leal, S. (2019). Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional. *Encuentros*, 17(1), 145–161.
- Davila, N. M., & Pairazaman, P. Y. (2020). *La remuneración y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores en la empresa Challamayo Ingeniero SRL en el año 2018*. Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/25798>
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 42, 42–61.
- Granizo, C. (2018). *Optimización de los procesos de una empresa comercial caso: BC llantas*. Tesis de Pregrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Guerrero, F., Neira, L., Vásconez, H., & Vásconez, V. (2019). Clima organizacional en el desempeño laboral de las instituciones públicas gubernamentales. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 536–549. <https://doi.org/10.35381/cm.v5i9.214>
- Hernández, N. (2019). *El liderazgo y su relación con el clima laboral en la organización*. Tesis de Especialista en Gerencia del Talento Humano, Fundación Universitaria de América.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª). McGraw-Hill.
- Herrera, E., & Roa, A. (2016). *Optimización del proceso productivo de infomedios Colombia ITDA*. Tesis de Pregrado, Universidad Libre.
- Huayamabe, L. (2014). *Caracterización del clima laboral en el departamento de recursos humanos del grupo KFC de Guayaquil, año 2014*. Tesis de Pregrado, Universidad de Guayaquil.

- Institución Universitaria Itsa. (2019). *Estructura Organizacional*. Institución Universitaria Itsa.
- Jiménez-Bonilla, D., & Jiménez-Bonilla, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 26–34.
- Jiménez, W. (2000). *Evolución del Pensamiento Administrativo en la Educación Costarricense*. EUNED.
- Lara, J., Ortiz, L., & Charry, L. (2020). *Diseño del programa de clima organizacional para la empresa perdomo y luna ltda, con base en los conceptos de liderazgo y coaching*. Tesis de Pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia.
- Llorente, O. (2020). *Estrategias de motivación para mejorar el desempeño laboral en la empresa Redecol E.S.P.* Tesis de Pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia.
- Luna, O., Armendariz, C., & Andrade, F. (2019). Cultura y clima organizacional en el desempeño laboral de empleados de los distritos costeños de educación en el Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 11(5), 327–335.
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- McGraw-Hill. (2005). *La empresa y su organización*. McGraw-Hill.
- Medina, S. M. (2017). *La gestión de remuneración y la satisfacción laboral del servidor de la administración pública en la Red Lima Ciudad 2016*. Tesis de Maestría. Universidad César Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/6585>
- Montaña, H. S. (2021). *Políticas e instrumentos de medición del clima organizacional como herramienta de mejoramiento de la gestión institucional en la SIJIN Caquetá con sede en Florencia*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/38888>

- Moreta, Á. M., Pacheco, F. R., Ortiz, Á. R., & Bombón, N. D. (2018). *Medición del clima laboral caso: Cooperativas de Ahorro y Crédito de la ciudad de Ambato*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/2609>
- Penachi, N. (2019). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Instituto Nacional de Defensa Civil – INDECI. *Gestión En El Tercer Milenio*, 22(44), 85–93.
<https://doi.org/10.15381/gtm.v22i44.17314>
- Posada, E. (2011). La relación trabajo- estrés laboral en los Colombianos. *Revista CES Salud Pública*, 2(1), 66–73.
- Raggio, T., & Varela, C. (2019). Plan basado en el clima organizacional para optimizar el desempeño laboral del personal docente del C.E.N. “Gral. Ezequiel Zamora.” *Revista Científica Gerens*, 3, 29–39.
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de la administración*. ECOE Ediciones.
- Ramos, J., Acosta, R., Ramos, K., & Martínez, Á. (2019). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Quinsaloma, año 2018. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- Ricaurte, F. (2014). *Optimización de los procesos que se desarrollan en la empresa Sadinsa S.A.* Tesis de Pregrado, Universidad Politecnica Salesiana.
- Ríos, D. E. (2018). *Factores que influyen en el clima organizacional de los docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi*. Universidad Técnica de Cotopaxi.
<http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/5912>
- Rivera, P., Segura, F. J., Ríos, B. O., & Zárate, J. A. (2016). Clima organizacional: perspectiva

- conceptual. *Revista Análisis Organizacional, Número Esp*, 581–603.
- Rodríguez, J. (2016). *Artículo de revisión sobre cultura organizacional: definición, características, funciones y efectos*. Tesis de Pregrado, Universidad del Rosario.
- Ruíz, M. (2012). *Optimización de recursos (energía, tiempo y dinero), por integración de servicios de telefonía IP corporativa y correo electrónico en el área de operaciones de orange business services con virtualización*. Tesis de Pregrado, Universidad Santo Tomás.
- Salinas, L. (2017). *Clima organizacional y su desempeño laboral, en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
- Silva, E., Silva, G., & Bautista, J. (2018). Influencia del clima organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de morales, región San Martín. *TZHOECOEN*, 10(1), 56–63. <https://doi.org/10.26495/rtzh1810.124842>
- Solano, S. (2017). *Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Territorial Huallaga Central - Juanjui, año 2017*. Universidad César Vallejo.
- Sotelo, J. G., & Figueroa, E. G. (2017). El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 8(15), 582–609. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i15.312>
- Trompetero, H. (2020). *Análisis de factores de clima organizacional en Sede Nacional José Celestino Mutis (UNAD), mediante indicadores del Great Place to Work*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.
- Urbano, S. (2018). Clima organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Administración Local de Agua Huaraz. *APORTE SANTIAGUINO*, 11(1), 167.

<https://doi.org/10.32911/as.2018.v11.n1.465>

- Vera, N., & Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: corporación de telecomunicaciones del cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad, 10*(1), 180–186.
- Weller, J. (2009). *El nuevo escenario laboral latinoamericano. Regulación, protección y políticas activas en los mercados de trabajo*. Siglo Veintiuno. Cepal.

Anexos

Anexo A. Instrumento de medición del clima organizacional

Encuesta para la medición del clima organizacional	
https://forms.gle/6nXBv7C6Hqk4im696	
Consentimiento informado	
<p>La presente encuesta se desarrolla como instrumento de recolección de información para diagnosticar el clima organizacional de la Gerencia Departamental del Huila. Lo anterior en el marco de la investigación académica, adelantada a nivel de la maestría de “Administración de Organizaciones” de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. La investigación titulada:” Diagnóstico, medición y análisis del clima organizacional como instrumento de optimización laboral de la gerencia departamental del Huila de la Contraloría General de la Republica. Cabe destacar que los resultados de este ejercicio investigativo son de carácter académico y servirán como referente científico e institucional para proponer estrategias de optimización laboral”.</p> <p>Ahora bien, la participación en el desarrollo de la presente encuesta es totalmente voluntaria y será un reflejo de la autonomía personal del participante, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El participante tiene la libertad de acceder o no a responder la encuesta. Como también podrá retirarse en el momento en que lo desee, bajo su propia voluntad y autonomía. • Las preguntas formuladas en la presente encuesta no presentan ningún tipo de riesgo para los participantes, al no contener preguntas pretenciosas, sensibles o íntimas que vulneren la privacidad del individuo. • La participación en la encuesta no representa ningún beneficio económico o material derivado del diligenciamiento íntegro, por el contrario, esta labor se hace de forma libre. • En todo momento se mantiene el anonimato de los participantes al momento de presentar los correspondientes resultados, lo cual se realiza atendiendo la protección de datos personales según la Ley habeas data, Ley 1581 de 2012 (Colombia. El Congreso de Colombia, 2012) y Decreto 1377 de 2013 (Colombia. El Presidente de la República, 2013). • Los resultados obtenidos en el proceso recibirán un manejo estrictamente investigativo, con lo cual los hallazgos se presentan desde una óptica científica que invite al debate académico. • Con el fin de participar en la recolección de información, el participante debe aceptar que conoce el alcance de la presente encuesta y que fue informado de las diferentes consideraciones al respecto. <p style="text-align: center;"><input type="radio"/> Acepto</p>	

Información laboral	
Profesión	
Estado de contratación	<input type="radio"/> Carrera <input type="radio"/> Provisional
Cargo que desempeña	

Instrucciones	
<p>A continuación, se presentan una serie de afirmaciones relacionadas con el clima organizacional de su lugar de trabajo. Las afirmaciones propuestas deben ser valoradas por usted teniendo en cuenta una escala de 1 a 5 como se muestra en la siguiente gráfica. Esta valoración debe ser un reflejo de la realidad y su manera de pensar, con lo cual se espera una respuesta honesta, sincera y objetiva. Tenga en cuenta que en todo momento se protege el anonimato del participante.</p>	
<div style="text-align: center;"> <p>Neutral</p> </div>	

1.- Ambiente Laboral						
1.1	Mi sitio de trabajo es indicado y pertinente para la labor que realizo a diario.	1	2	3	4	5
1.2	La iluminación, ventilación y temperatura del ambiente de trabajo son confortables para la ejecución de mi trabajo.	1	2	3	4	5
1.3	El lugar de trabajo permanece limpio, higiénico y salubre a diario.	1	2	3	4	5
1.4	Las condiciones de trabajo son seguras en cuanto a los elementos de uso cotidiano para evitar posibles accidentes.	1	2	3	4	5
1.5	El puesto de trabajo se encuentra adaptado a las características físicas y psicológicas de los colaboradores (ergonomía).					
1.6	Todos los insumos tecnológicos y materiales necesarios para mi trabajo se encuentran al alcance y disposición permanentes.	1	2	3	4	5
2.-Reconocimiento y Motivación						
2.1	La remuneración percibida por mi trabajo es justa y acorde al esfuerzo y conocimientos para el cargo.	1	2	3	4	5
2.2	Mi esfuerzo es reconocido por mi jefe inmediato al avanzar efectivamente en el desarrollo de mi trabajo.	1	2	3	4	5
2.3	Mi jefe reconoce mis fortalezas haciéndolas notar.	1	2	3	4	5
2.4	Mi jefe reconoce mis debilidades y me ayuda a trabajar sobre ellas para mejorar.					

2.5	La organización cuenta con recompensas de tipo directo (monetarias, bonos) e indirectas (beneficios no económicos, capacitaciones, actividades recreativas) extraordinarios que motivan mi esfuerzo diario.	1	2	3	4	5
2.6	Se cuenta con planes de educación o carrera, en donde puedo escalar académicamente y laboralmente con apoyo de la organización.	1	2	3	4	5
3.- Retroalimentación del Cargo						
3.1	Existe un sistema de retroalimentación para los diferentes cargos de la organización, con la finalidad de mejorar los procesos, actividad y efectividad por parte de los colaboradores.	1	2	3	4	5
3.2	La organización cuenta con un sistema de comunicación formal y respetuosa entre las diferentes dependencias, siendo fluida y enriquecedora.	1	2	3	4	5
3.3	Las recomendaciones generadas por los mandos superiores son recibidas de forma atenta y son aplicados por los diferentes trabajadores de la organización.	1	2	3	4	5
3.4	Las recomendaciones generadas por los usuarios de nuestros servicios son recibidas de forma atenta y son aplicados por los diferentes trabajadores de la organización.	1	2	3	4	5
3.5	Se cuenta con un sistema de comunicación oficial en donde se incluye retroalimentación para el mejoramiento continuo en los diferentes cargos.	1	2	3	4	5
4.- Independencia y Balance						
4.1	Las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo dependen únicamente de mí.	1	2	3	4	5
4.2	Los compañeros de trabajo suponen un apoyo en el desarrollo de las diversas labores, ya que mantienen el flujo constante de trabajo para impedir atascos en los procesos.	1	2	3	4	5
4.3	Soy independiente en proponer mi forma de trabajar, agenda y ritmo de trabajo sin que esto altere a otros compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
4.4	Mis superiores son conscientes y apoyan las decisiones que pueda tomar frente a mi cargo sin que esto sea un causal de malestar.	1	2	3	4	5
4.5	Mi trabajo se orienta a las metas, con lo cual puedo establecer las mejores vías de solución de problemas para alcanzar los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
5.- Cultura Organizacional						
5.1	La organización cuenta con una cultura organizacional clara, motivante e inspiradora de la cual todos nos sentimos orgullosos.	1	2	3	4	5
5.2	Los trabajadores de la organización se caracterizan por responder coherentemente con las normas de comportamiento y atención al usuario de acuerdo a la cultura organizacional.	1	2	3	4	5
5.3	Los colaboradores son reconocidos por su conducta adecuada y coherente en relación con la cultura organizacional establecida.	1	2	3	4	5
5.4	Existen programas recreativos de cohesión de los colaboradores (entradas a parques recreativos, vacaciones, actividades recreacionales)	1	2	3	4	5

	para las familias y más).					
5.5	Se ejecuta un plan de mejoramiento continuo y refinamiento de la cultura organizacional según las nuevas necesidades emergentes.	1	2	3	4	5
5.6	Existe un sistema de evaluación de desempeño general y retroalimentación, orientados a la consolidación de planes de mejora para los procesos y organización en general.					
6.- Productividad Organizacional						
6.1	Existe claridad en los procesos de la organización.	1	2	3	4	5
6.2	Los procesos de la organización han sido simplificados para evitar la posible burocracia.	1	2	3	4	5
6.3	La organización posee procesos encadenados que agilizan los trámites y actividades adelantadas por los colaboradores.	1	2	3	4	5
6.4	Se han implementado sistemas tecnológicos y virtuales para mejorar la productividad y disminuir los tiempos de espera de los usuarios.	1	2	3	4	5
6.5	Periódicamente se generan incentivos y planes de bonificación a fin de mejorar la productividad de los colaboradores.	1	2	3	4	5
7.- Igualdad de Oportunidades						
7.1	Todos los colaboradores poseen el mismo acceso a recursos materiales y tecnológicos para el desempeño de sus labores sin percibir preferencias.	1	2	3	4	5
7.2	El trato hacia los colaboradores es igualitario y respetuoso, sin importar las diferencias en los niveles organizacionales o cargos desempeñados.	1	2	3	4	5
7.3	La organización está compuesta por personas de diversos géneros y dicha diversidad es respetada por los superiores y entre pares.	1	2	3	4	5
7.4	Los diferentes cargos de la organización no poseen preferencia sexual, racial, de edad o género para ser ocupados, prevaleciendo el esfuerzo, experiencia y capacidades de desempeño del colaborador.	1	2	3	4	5
7.5	La organización cuenta con planes permanentes para el desarrollo laboral de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
8.- Gestión del Cambio						
8.1	Los jefes superiores son reconocidos por su capacidad de innovación y puesta en marcha de nuevas ideas.	1	2	3	4	5
8.2	Los colaboradores somos motivados para tener una actitud innovadora y creativa en el desarrollo de las actividades del cargo.	1	2	3	4	5
8.3	Dentro de mi cargo tengo la posibilidad de desarrollar mis propias ideas innovadoras.	1	2	3	4	5
8.4	Ante la propuesta de ideas innovadoras y cambios para el mejoramiento de los procesos, los jefes superiores son receptivos en este aspecto.	1	2	3	4	5
8.5	Existe una política de mejoramiento, innovación y cambios continuos para el fortalecimiento de los procesos de la organización.	1	2	3	4	5
9.- Servicio al Usuario						

9.1	La organización tiene un sistema de atención y respaldo a los usuarios internos.	1	2	3	4	5
9.2	La comunicación es la base fundamental del servicio a los usuarios internos.	1	2	3	4	5
9.3	Los jefes superiores son conscientes y aplican permanente una política de apoyo y atención a los colaboradores.	1	2	3	4	5
9.4	Los colaboradores poseen la capacidad de participar activamente en la toma de decisiones y ver reflejado su voz y voto en la planeación organizacional.	1	2	3	4	5
9.5	El reconocimiento de los colaboradores va más allá de la remuneración, brindando una identidad.	1	2	3	4	5
10.- Trabajo en Equipo						
10.1	Los jefes superiores fomentan y posibilitan el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
10.2	Los colaboradores son conscientes de la importancia del trabajo en equipo y lo desarrollan constantemente.	1	2	3	4	5
10.3	Existen objetivos claros de los grupos de trabajo, quienes realizan esfuerzos ingentes orientados a las metas.	1	2	3	4	5
10.4	El trabajo en equipo se caracteriza por contar con autonomía en la toma de decisiones para la realización de las diversas tareas.	1	2	3	4	5
10.5	La conformación de los grupos de trabajo se hace bajo valores como la confianza, comunicación y responsabilidad.	1	2	3	4	5
11.- Liderazgo						
11.1	El manejo dado por mis superiores se realiza de justa y equitativa, sin desconocer su autoridad.	1	2	3	4	5
11.2	El liderazgo dentro de la organización se caracteriza por la creación de confianza entre los colaboradores.	1	2	3	4	5
11.3	Con los superiores existen claras vías de comunicación abiertas al diálogo y la toma de decisiones, en donde los colaboradores también pueden opinar y participar en los planes de la organización.	1	2	3	4	5
11.4	La presencia de los mandos superiores es importante como figura que lidera los procesos de la organización y su gestión es determinante.	1	2	3	4	5
11.5	La consecución de los diferentes objetivos trazados en la organización es posible por la orientación constante de los mandos superiores.	1	2	3	4	5
12.- Principios y Valores						
12.1	Los jefes superiores son claros en los principios y valores de la organización, siendo ejemplares en su aplicación.	1	2	3	4	5
12.2	Los colaboradores conocen y son conscientes de los principios y valores de la organización, siendo ejemplares en su aplicación.	1	2	3	4	5
12.3	La organización cuenta con personas de claros valores y principios definidos.	1	2	3	4	5
12.4	Los compromisos adquiridos por los colaboradores de la organización son cumplidos a cabalidad y de forma oportuna.	1	2	3	4	5
12.5	Se desconocen escándalos relacionados con actos indebidos que	1	2	3	4	5

	atenten al buen nombre de la organización.					
--	--	--	--	--	--	--

Fuentes: (J. S. Charry et al., 2020; Chiang et al., 2008; Montaña, 2021; Moreta et al., 2018; Ríos, 2018; Sotelo & Figueroa, 2017)

Anexo B. Prueba de fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	72	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,867	6

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1.1 Mi sitio de trabajo es indicado y pertinente para la labor que realizo a diario.	20,90	9,666	,747	,829
1.2 La iluminación, ventilación y temperatura del ambiente de trabajo son confortables para la ejecución de mi trabajo.	20,96	9,055	,779	,823
1.3 El lugar de trabajo permanece limpio, higiénico y salubre a diario.	20,61	11,227	,561	,862

1.4 Las condiciones de trabajo son seguras en cuanto a los elementos de uso cotidiano para evitar posibles accidentes.	20,71	11,308	,664	,850
1.5 El puesto de trabajo se encuentra adaptado a las características físicas y psicológicas de los colaboradores (ergonomía).	21,18	9,840	,657	,847
1.6 Todos los insumos tecnológicos y materiales necesarios para mi trabajo se encuentran al alcance y disposición permanentes.	21,06	10,081	,625	,852

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	72	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,830	6

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
2.1 La remuneración percibida por mi trabajo es justa y acorde al esfuerzo y conocimientos para el cargo.	18,54	16,055	,552	,814
2.2 Mi esfuerzo es reconocido por mi jefe inmediato al avanzar efectivamente en el desarrollo de mi trabajo.	18,83	14,366	,650	,793
2.3 Mi jefe reconoce mis fortalezas haciéndolas notar.	19,07	13,728	,672	,787
2.4 Mi jefe reconoce mis debilidades y me ayuda a trabajar sobre ellas para mejorar.	19,33	13,155	,712	,777

2.5 La organización cuenta con recompensas de tipo directo (monetarias, bonos) e indirectas (beneficios no económicos, capacitaciones, actividades recreativas) extraordinarios que motivan mi esfuerzo diario.	19,14	14,600	,522	,819
2.6 Se cuenta con planes de educación o carrera, en donde puedo escalar académicamente y laboralmente con apoyo de la organización.	19,11	14,466	,525	,819

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	72	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,847	5

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
3.1 Existe un sistema de retroalimentación para los diferentes cargos de la organización, con la finalidad de mejorar los procesos, actividad y efectividad por parte de los colaboradores.	15,69	6,469	,706	,806
3.2 La organización cuenta con un sistema de comunicación formal y respetuosa entre las diferentes dependencias, siendo fluida y enriquecedora.	15,40	8,272	,617	,828

3.3 Las recomendaciones generadas por los mandos superiores son recibidas de forma atenta y son aplicados por los diferentes trabajadores de la organización.	15,17	8,000	,585	,833
3.4 Las recomendaciones generadas por los usuarios de nuestros servicios son recibidas de forma atenta y son aplicados por los diferentes trabajadores de la organización.	15,24	8,042	,667	,816
3.5 Se cuenta con un sistema de comunicación oficial en donde se incluye retroalimentación para el mejoramiento continuo en los diferentes cargos.	15,56	6,560	,752	,788

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	72	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,783	5

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
4.1 Las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo dependen únicamente de mí.	15,54	6,195	,549	,756
4.2 Los compañeros de trabajo suponen un apoyo en el desarrollo de las diversas labores, ya que mantienen el flujo constante de trabajo para impedir atascos en los procesos.	14,76	7,366	,434	,785
4.3 Soy independiente en proponer mi forma de trabajar, agenda y ritmo de trabajo sin que esto altere a otros compañeros de trabajo.	14,56	6,955	,584	,735

4.4 Mis superiores son conscientes y apoyan las decisiones que pueda tomar frente a mi cargo sin que esto sea un causal de malestar.	14,57	6,333	,729	,684
4.5 Mi trabajo se orienta a las metas, con lo cual puedo establecer las mejores vías de solución de problemas para alcanzar los objetivos de la organización.	14,07	8,066	,602	,749

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	72	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,867	6

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
5.1 La organización cuenta con una cultura organizacional clara, motivante e inspiradora de la cual todos nos sentimos orgullosos.	19,74	11,239	,645	,848
5.2 Los trabajadores de la organización se caracterizan por responder coherentemente con las normas de comportamiento y atención al usuario de acuerdo a la cultura organizacional.	19,81	11,314	,646	,848

5.3 Los colaboradores son reconocidos por su conducta adecuada y coherente en relación con la cultura organizacional establecida.	19,97	10,901	,672	,843
5.4 Existen programas recreativos de cohesión de los colaboradores (entradas a parques recreativos, vacaciones, actividades recreacionales para las familias y más).	20,03	11,013	,537	,868
5.5 Se ejecuta un plan de mejoramiento continuo y refinamiento de la cultura organizacional según las nuevas necesidades emergentes.	20,07	9,305	,801	,817
5.6 Existe un sistema de evaluación de desempeño general y retroalimentación, orientados a la consolidación de planes de mejora para los procesos y organización en general.	19,90	10,596	,705	,837

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	72	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,815	5

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
6.1 Existe claridad en los procesos de la organización.	14,08	10,021	,481	,813
6.2 Los procesos de la organización han sido simplificados para evitar la posible burocracia.	15,10	7,807	,625	,775
6.3 La organización posee procesos encadenados que agilizan los trámites y actividades adelantadas por los colaboradores.	14,51	8,169	,726	,744

6.4 Se han implementado sistemas tecnológicos y virtuales para mejorar la productividad y disminuir los tiempos de espera de los usuarios.	14,29	8,688	,695	,758
6.5 Periódicamente se generan incentivos y planes de bonificación a fin de mejorar la productividad de los colaboradores.	15,35	7,751	,567	,800

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	72	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,826	5

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
7.1 Todos los colaboradores poseen el mismo acceso a recursos materiales y tecnológicos para el desempeño de sus labores sin percibir preferencias.	16,57	6,897	,551	,814
7.2 El trato hacia los colaboradores es igualitario y respetuoso, sin importar las diferencias en los niveles organizacionales o cargos desempeñados.	16,51	7,042	,587	,801
7.3 La organización está compuesta por personas de diversos géneros y dicha diversidad es respetada por los superiores y entre pares.	16,26	6,760	,791	,751

7.4 Los diferentes cargos de la organización no poseen preferencia sexual, racial, de edad o género para ser ocupados, prevaleciendo el esfuerzo, experiencia y capacidades de desempeño del colaborador.	16,51	6,479	,686	,773
7.5 La organización cuenta con planes permanentes para el desarrollo laboral de sus colaboradores.	16,58	6,923	,536	,818

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	72	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,881	5

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
8.1 Los jefes superiores son reconocidos por su capacidad de innovación y puesta en marcha de nuevas ideas.	14,50	9,070	,686	,863
8.2 Los colaboradores somos motivados para tener una actitud innovadora y creativa en el desarrollo de las actividades del cargo.	14,53	8,394	,815	,830
8.3 Dentro de mi cargo tengo la posibilidad de desarrollar mis propias ideas innovadoras.	14,40	9,821	,601	,881

8.4 Ante la propuesta de ideas innovadoras y cambios para el mejoramiento de los procesos, los jefes superiores son receptivos en este aspecto.	14,46	9,210	,800	,837
8.5 Existe una política de mejoramiento, innovación y cambios continuos para el fortalecimiento de los procesos de la organización.	14,28	9,865	,693	,861

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	72	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,894	5

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
9.1 La organización tiene un sistema de atención y respaldo a los usuarios internos.	14,81	10,074	,762	,866

9.2 La comunicación es la base fundamental del servicio a los usuarios internos.	14,67	10,366	,723	,875
9.3 Los jefes superiores son conscientes y aplican permanente una política de apoyo y atención a los colaboradores.	14,99	9,479	,784	,860
9.4 Los colaboradores poseen la capacidad de participar activamente en la toma de decisiones y ver reflejado su voz y voto en la planeación organizacional.	15,32	9,685	,698	,880
9.5 El reconocimiento de los colaboradores va más allá de la remuneración, brindando una identidad.	15,28	9,302	,744	,870

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	72	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,855	5

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
10.1 Los jefes superiores fomentan y posibilitan el trabajo en equipo.	15,57	7,770	,675	,823
10.2 Los colaboradores son conscientes de la importancia del trabajo en equipo y lo desarrollan constantemente.	15,51	8,084	,651	,830
10.3 Existen objetivos claros de los grupos de trabajo, quienes realizan esfuerzos ingentes orientados a las metas.	15,40	8,272	,751	,812

10.4 El trabajo en equipo se caracteriza por contar con autonomía en la toma de decisiones para la realización de las diversas tareas.	15,72	7,640	,671	,825
10.5 La conformación de los grupos de trabajo se hace bajo valores como la confianza, comunicación y responsabilidad.	15,85	7,371	,639	,837

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	72	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,902	5

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
11.1 El manejo dado por mis superiores se realiza de justa y equitativa, sin desconocer su autoridad.	15,15	9,821	,758	,880
11.2 El liderazgo dentro de la organización se caracteriza por la creación de confianza entre los colaboradores.	15,08	9,880	,817	,869

11.3 Con los superiores existen claras vías de comunicación abiertas al diálogo y la toma de decisiones, en donde los colaboradores también pueden opinar y participar en los planes de la organización.	15,22	9,640	,740	,885
11.4 La presencia de los mandos superiores es importante como figura que lidera los procesos de la organización y su gestión es determinante.	15,18	9,953	,705	,892
11.5 La consecución de los diferentes objetivos trazados en la organización es posible por la orientación constante de los mandos superiores.	15,25	10,106	,773	,878

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	72	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,857	5

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
12.1 Los jefes superiores son claros en los principios y valores de la organización, siendo ejemplares en su aplicación.	16,07	6,404	,787	,795
12.2 Los colaboradores conocen y son conscientes de los principios y valores de la organización, siendo ejemplares en su aplicación.	15,86	7,558	,782	,809
12.3 La organización cuenta con personas de claros valores y principios definidos.	15,82	8,009	,667	,834
12.4 Los compromisos adquiridos por los colaboradores de la organización son cumplidos a cabalidad y de forma oportuna.	15,92	7,232	,688	,824
12.5 Se desconocen escándalos relacionados con actos indebidos que atenten al buen nombre de la organización.	16,28	6,879	,548	,875

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	72	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	63

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1.1 Mi sitio de trabajo es indicado y pertinente para la labor que realizo a diario.	239,47	1217,520	,366	,976
1.2 La iluminación, ventilación y temperatura del ambiente de trabajo son confortables para la ejecución de mi trabajo.	239,53	1205,492	,516	,975
1.3 El lugar de trabajo permanece limpio, higiénico y salubre a diario.	239,18	1212,066	,567	,975
1.4 Las condiciones de trabajo son seguras en cuanto a los elementos de uso cotidiano para evitar posibles accidentes.	239,28	1217,246	,538	,975

1.5 El puesto de trabajo se encuentra adaptado a las características físicas y psicológicas de los colaboradores (ergonomía).	239,75	1220,613	,296	,976
1.6 Todos los insumos tecnológicos y materiales necesarios para mi trabajo se encuentran al alcance y disposición permanentes.	239,63	1214,012	,413	,976
2.1 La remuneración percibida por mi trabajo es justa y acorde al esfuerzo y conocimientos para el cargo.	239,39	1211,875	,511	,975
2.2 Mi esfuerzo es reconocido por mi jefe inmediato al avanzar efectivamente en el desarrollo de mi trabajo.	239,68	1192,164	,702	,975
2.3 Mi jefe reconoce mis fortalezas haciéndolas notar.	239,92	1188,500	,695	,975
2.4 Mi jefe reconoce mis debilidades y me ayuda a trabajar sobre ellas para mejorar.	240,18	1187,587	,673	,975
2.5 La organización cuenta con recompensas de tipo directo (monetarias, bonos) e indirectas (beneficios no económicos, capacitaciones, actividades recreativas) extraordinarios que motivan mi esfuerzo diario.	239,99	1210,070	,383	,976
2.6 Se cuenta con planes de educación o carrera, en donde puedo escalar académicamente y laboralmente con apoyo de la organización.	239,96	1199,364	,517	,976

3.1 Existe un sistema de retroalimentación para los diferentes cargos de la organización, con la finalidad de mejorar los procesos, actividad y efectividad por parte de los colaboradores.	240,08	1190,134	,683	,975
3.2 La organización cuenta con un sistema de comunicación formal y respetuosa entre las diferentes dependencias, siendo fluida y enriquecedora.	239,79	1213,773	,526	,975
3.3 Las recomendaciones generadas por los mandos superiores son recibidas de forma atenta y son aplicados por los diferentes trabajadores de la organización.	239,56	1204,476	,633	,975
3.4 Las recomendaciones generadas por los usuarios de nuestros servicios son recibidas de forma atenta y son aplicados por los diferentes trabajadores de la organización.	239,63	1207,900	,635	,975
3.5 Se cuenta con un sistema de comunicación oficial en donde se incluye retroalimentación para el mejoramiento continuo en los diferentes cargos.	239,94	1193,631	,675	,975
4.1 Las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo dependen únicamente de mí.	240,82	1204,009	,459	,976

4.2 Los compañeros de trabajo suponen un apoyo en el desarrollo de las diversas labores, ya que mantienen el flujo constante de trabajo para impedir atascos en los procesos.	240,04	1204,576	,544	,975
4.3 Soy independiente en proponer mi forma de trabajar, agenda y ritmo de trabajo sin que esto altere a otros compañeros de trabajo.	239,83	1218,310	,346	,976
4.4 Mis superiores son conscientes y apoyan las decisiones que pueda tomar frente a mi cargo sin que esto sea un causal de malestar.	239,85	1201,427	,615	,975
4.5 Mi trabajo se orienta a las metas, con lo cual puedo establecer las mejores vías de solución de problemas para alcanzar los objetivos de la organización.	239,35	1218,906	,515	,975
5.1 La organización cuenta con una cultura organizacional clara, motivante e inspiradora de la cual todos nos sentimos orgullosos.	239,49	1201,859	,719	,975
5.2 Los trabajadores de la organización se caracterizan por responder coherentemente con las normas de comportamiento y atención al usuario de acuerdo a la cultura organizacional.	239,56	1202,926	,714	,975

5.3 Los colaboradores son reconocidos por su conducta adecuada y coherente en relación con la cultura organizacional establecida.	239,72	1198,626	,739	,975
5.4 Existen programas recreativos de cohesión de los colaboradores (entradas a parques recreativos, vacaciones, actividades recreacionales para las familias y más).	239,78	1208,119	,492	,975
5.5 Se ejecuta un plan de mejoramiento continuo y refinamiento de la cultura organizacional según las nuevas necesidades emergentes.	239,82	1192,150	,691	,975
5.6 Existe un sistema de evaluación de desempeño general y retroalimentación, orientados a la consolidación de planes de mejora para los procesos y organización en general.	239,65	1197,328	,735	,975
6.1 Existe claridad en los procesos de la organización.	239,40	1214,497	,504	,975
6.2 Los procesos de la organización han sido simplificados para evitar la posible burocracia.	240,42	1194,472	,599	,975
6.3 La organización posee procesos encadenados que agilizan los trámites y actividades adelantadas por los colaboradores.	239,83	1194,563	,720	,975

6.4 Se han implementado sistemas tecnológicos y virtuales para mejorar la productividad y disminuir los tiempos de espera de los usuarios.	239,61	1201,734	,665	,975
6.5 Periódicamente se generan incentivos y planes de bonificación a fin de mejorar la productividad de los colaboradores.	240,67	1197,803	,514	,976
7.1 Todos los colaboradores poseen el mismo acceso a recursos materiales y tecnológicos para el desempeño de sus labores sin percibir preferencias.	239,61	1210,635	,465	,976
7.2 El trato hacia los colaboradores es igualitario y respetuoso, sin importar las diferencias en los niveles organizacionales o cargos desempeñados.	239,56	1210,842	,504	,975
7.3 La organización está compuesta por personas de diversos géneros y dicha diversidad es respetada por los superiores y entre pares.	239,31	1203,342	,725	,975
7.4 Los diferentes cargos de la organización no poseen preferencia sexual, racial, de edad o género para ser ocupados, prevaleciendo el esfuerzo, experiencia y capacidades de desempeño del colaborador.	239,56	1200,419	,650	,975
7.5 La organización cuenta con planes permanentes para el desarrollo laboral de sus colaboradores.	239,63	1190,040	,800	,975

8.1 Los jefes superiores son reconocidos por su capacidad de innovación y puesta en marcha de nuevas ideas.	240,11	1189,593	,731	,975
8.2 Los colaboradores somos motivados para tener una actitud innovadora y creativa en el desarrollo de las actividades del cargo.	240,14	1181,952	,833	,975
8.3 Dentro de mi cargo tengo la posibilidad de desarrollar mis propias ideas innovadoras.	240,01	1209,563	,466	,976
8.4 Ante la propuesta de ideas innovadoras y cambios para el mejoramiento de los procesos, los jefes superiores son receptivos en este aspecto.	240,07	1200,798	,649	,975
8.5 Existe una política de mejoramiento, innovación y cambios continuos para el fortalecimiento de los procesos de la organización.	239,89	1198,438	,723	,975
9.1 La organización tiene un sistema de atención y respaldo a los usuarios internos.	239,69	1197,117	,717	,975
9.2 La comunicación es la base fundamental del servicio a los usuarios internos.	239,56	1197,208	,735	,975
9.3 Los jefes superiores son conscientes y aplican permanente una política de apoyo y atención a los colaboradores.	239,88	1189,266	,768	,975

9.4 Los colaboradores poseen la capacidad de participar activamente en la toma de decisiones y ver reflejado su voz y voto en la planeación organizacional.	240,21	1194,618	,655	,975
9.5 El reconocimiento de los colaboradores va más allá de la remuneración, brindando una identidad.	240,17	1188,901	,719	,975
10.1 Los jefes superiores fomentan y posibilitan el trabajo en equipo.	239,71	1196,350	,710	,975
10.2 Los colaboradores son conscientes de la importancia del trabajo en equipo y lo desarrollan constantemente.	239,65	1208,004	,545	,975
10.3 Existen objetivos claros de los grupos de trabajo, quienes realizan esfuerzos ingentes orientados a las metas.	239,54	1207,970	,642	,975
10.4 El trabajo en equipo se caracteriza por contar con autonomía en la toma de decisiones para la realización de las diversas tareas.	239,86	1197,304	,668	,975
10.5 La conformación de los grupos de trabajo se hace bajo valores como la confianza, comunicación y responsabilidad.	239,99	1197,394	,603	,975
11.1 El manejo dado por mis superiores se realiza de justa y equitativa, sin desconocer su autoridad.	239,83	1189,859	,770	,975

11.2 El liderazgo dentro de la organización se caracteriza por la creación de confianza entre los colaboradores.	239,76	1192,943	,772	,975
11.3 Con los superiores existen claras vías de comunicación abiertas al diálogo y la toma de decisiones, en donde los colaboradores también pueden opinar y participar en los planes de la organización.	239,90	1191,188	,709	,975
11.4 La presencia de los mandos superiores es importante como figura que lidera los procesos de la organización y su gestión es determinante.	239,86	1196,065	,653	,975
11.5 La consecución de los diferentes objetivos trazados en la organización es posible por la orientación constante de los mandos superiores.	239,93	1193,333	,771	,975
12.1 Los jefes superiores son claros en los principios y valores de la organización, siendo ejemplares en su aplicación.	239,74	1189,070	,791	,975
12.2 Los colaboradores conocen y son conscientes de los principios y valores de la organización, siendo ejemplares en su aplicación.	239,53	1205,154	,736	,975
12.3 La organización cuenta con personas de claros valores y principios definidos.	239,49	1213,718	,567	,975

12.4 Los compromisos adquiridos por los colaboradores de la organización son cumplidos a cabalidad y de forma oportuna.	239,58	1201,458	,671	,975
12.5 Se desconocen escándalos relacionados con actos indebidos que atenten al buen nombre de la organización.	239,94	1199,124	,558	,975

Anexo C. Tablas de frecuencias del diagnóstico del clima organizacional

1.1 Mi sitio de trabajo es indicado y pertinente para la labor que realizo a diario.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	5,6	5,6	5,6
	Neutral	8	11,1	11,1	16,7
	De acuerdo	31	43,1	43,1	59,7
	Totalmente de acuerdo	29	40,3	40,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

1.2 La iluminación, ventilación y temperatura del ambiente de trabajo son confortables para la ejecución de mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	9,7	9,7	9,7
	Neutral	6	8,3	8,3	18,1
	De acuerdo	30	41,7	41,7	59,7
	Totalmente de acuerdo	29	40,3	40,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

1.3 El lugar de trabajo permanece limpio, higiénico y salubre a diario.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	2,8	2,8	2,8
	Neutral	2	2,8	2,8	5,6
	De acuerdo	28	38,9	38,9	44,4
	Totalmente de acuerdo	40	55,6	55,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

1.4 Las condiciones de trabajo son seguras en cuanto a los elementos de uso cotidiano para evitar posibles accidentes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	----------------------	-------------------------

Válido	En desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	Neutral	1	1,4	1,4	2,8
	De acuerdo	40	55,6	55,6	58,3
	Totalmente de acuerdo	30	41,7	41,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

1.5 El puesto de trabajo se encuentra adaptado a las características físicas y psicológicas de los colaboradores (ergonomía).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	8,3	8,3	8,3
	Neutral	14	19,4	19,4	27,8
	De acuerdo	33	45,8	45,8	73,6
	Totalmente de acuerdo	19	26,4	26,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

1.6 Todos los insumos tecnológicos y materiales necesarios para mi trabajo se encuentran al alcance y disposición permanentes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	6,9	6,9	6,9
	Neutral	11	15,3	15,3	22,2
	De acuerdo	33	45,8	45,8	68,1
	Totalmente de acuerdo	23	31,9	31,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

2.1 La remuneración percibida por mi trabajo es justa y acorde al esfuerzo y conocimientos para el cargo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	1	1,4	1,4	2,8
	Neutral	5	6,9	6,9	9,7
	De acuerdo	36	50,0	50,0	59,7

Totalmente de acuerdo	29	40,3	40,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

2.2 Mi esfuerzo es reconocido por mi jefe inmediato al avanzar efectivamente en el desarrollo de mi trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	8	11,1	11,1	11,1
	Neutral	10	13,9	13,9	25,0
	De acuerdo	30	41,7	41,7	66,7
	Totalmente de acuerdo	24	33,3	33,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

2.3 Mi jefe reconoce mis fortalezas haciéndolas notar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	9	12,5	12,5	13,9
	Neutral	18	25,0	25,0	38,9
	De acuerdo	24	33,3	33,3	72,2
	Totalmente de acuerdo	20	27,8	27,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

2.4 Mi jefe reconoce mis debilidades y me ayuda a trabajar sobre ellas para mejorar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	12	16,7	16,7	19,4
	Neutral	24	33,3	33,3	52,8
	De acuerdo	18	25,0	25,0	77,8
	Totalmente de acuerdo	16	22,2	22,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

2.5 La organización cuenta con recompensas de tipo directo (monetarias, bonos) e indirectas (beneficios no económicos, capacitaciones, actividades recreativas) extraordinarios que motivan mi esfuerzo diario.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	5,6	5,6	5,6
	En desacuerdo	5	6,9	6,9	12,5
	Neutral	18	25,0	25,0	37,5
	De acuerdo	29	40,3	40,3	77,8
	Totalmente de acuerdo	16	22,2	22,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

2.6 Se cuenta con planes de educación o carrera, en donde puedo escalar académicamente y laboralmente con apoyo de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	12	16,7	16,7	18,1
	Neutral	15	20,8	20,8	38,9
	De acuerdo	24	33,3	33,3	72,2
	Totalmente de acuerdo	20	27,8	27,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

3.1 Existe un sistema de retroalimentación para los diferentes cargos de la organización, con la finalidad de mejorar los procesos, actividad y efectividad por parte de los colaboradores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	13	18,1	18,1	19,4
	Neutral	15	20,8	20,8	40,3
	De acuerdo	30	41,7	41,7	81,9
	Totalmente de acuerdo	13	18,1	18,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

3.2 La organización cuenta con un sistema de comunicación formal y respetuosa entre las diferentes dependencias, siendo fluida y enriquecedora.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	2,8	2,8	2,8
	Neutral	17	23,6	23,6	26,4
	De acuerdo	42	58,3	58,3	84,7
	Totalmente de acuerdo	11	15,3	15,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

3.3 Las recomendaciones generadas por los mandos superiores son recibidas de forma atenta y son aplicados por los diferentes trabajadores de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	2,8	2,8	2,8
	Neutral	13	18,1	18,1	20,8
	De acuerdo	33	45,8	45,8	66,7
	Totalmente de acuerdo	24	33,3	33,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

3.4 Las recomendaciones generadas por los usuarios de nuestros servicios son recibidas de forma atenta y son aplicados por los diferentes trabajadores de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	Neutral	14	19,4	19,4	20,8
	De acuerdo	39	54,2	54,2	75,0
	Totalmente de acuerdo	18	25,0	25,0	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

3.5 Se cuenta con un sistema de comunicación oficial en donde se incluye retroalimentación para el mejoramiento continuo en los diferentes cargos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	7	9,7	9,7	11,1
	Neutral	20	27,8	27,8	38,9
	De acuerdo	28	38,9	38,9	77,8
	Totalmente de acuerdo	16	22,2	22,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

4.1 Las decisiones que tomo en mi puesto de trabajo dependen únicamente de mí.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	9,7	9,7	9,7
	En desacuerdo	24	33,3	33,3	43,1
	Neutral	19	26,4	26,4	69,4
	De acuerdo	18	25,0	25,0	94,4
	Totalmente de acuerdo	4	5,6	5,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

4.2 Los compañeros de trabajo suponen un apoyo en el desarrollo de las diversas labores, ya que mantienen el flujo constante de trabajo para impedir atascos en los procesos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	8	11,1	11,1	12,5
	Neutral	19	26,4	26,4	38,9
	De acuerdo	34	47,2	47,2	86,1
	Totalmente de acuerdo	10	13,9	13,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

4.3 Soy independiente en proponer mi forma de trabajar, agenda y ritmo de trabajo sin que esto altere a otros compañeros de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	9,7	9,7	9,7
	Neutral	13	18,1	18,1	27,8
	De acuerdo	38	52,8	52,8	80,6
	Totalmente de acuerdo	14	19,4	19,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

4.4 Mis superiores son conscientes y apoyan las decisiones que pueda tomar frente a mi cargo sin que esto sea un causal de malestar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	9,7	9,7	9,7
	Neutral	15	20,8	20,8	30,6
	De acuerdo	35	48,6	48,6	79,2
	Totalmente de acuerdo	15	20,8	20,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

4.5 Mi trabajo se orienta a las metas, con lo cual puedo establecer las mejores vías de solución de problemas para alcanzar los objetivos de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	4	5,6	5,6	5,6
	De acuerdo	42	58,3	58,3	63,9
	Totalmente de acuerdo	26	36,1	36,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

5.1 La organización cuenta con una cultura organizacional clara, motivante e inspiradora de la cual todos nos sentimos orgullosos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	4,2	4,2	4,2

Neutral	6	8,3	8,3	12,5
De acuerdo	39	54,2	54,2	66,7
Totalmente de acuerdo	24	33,3	33,3	100,0
Total	72	100,0	100,0	

5.2 Los trabajadores de la organización se caracterizan por responder coherentemente con las normas de comportamiento y atención al usuario de acuerdo a la cultura organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	16	22,2	22,2	22,2
	De acuerdo	33	45,8	45,8	68,1
	Totalmente de acuerdo	23	31,9	31,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

5.3 Los colaboradores son reconocidos por su conducta adecuada y coherente en relación con la cultura organizacional establecida.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	4,2	4,2	4,2
	Neutral	16	22,2	22,2	26,4
	De acuerdo	36	50,0	50,0	76,4
	Totalmente de acuerdo	17	23,6	23,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

5.4 Existen programas recreativos de cohesión de los colaboradores (entradas a parques recreativos, vacaciones, actividades recreacionales para las familias y más).

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	8,3	8,3	8,3
	Neutral	16	22,2	22,2	30,6
	De acuerdo	31	43,1	43,1	73,6
	Totalmente de acuerdo	19	26,4	26,4	100,0

Total	72	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

5.5 Se ejecuta un plan de mejoramiento continuo y refinamiento de la cultura organizacional según las nuevas necesidades emergentes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	12,5	12,5	12,5
	Neutral	14	19,4	19,4	31,9
	De acuerdo	29	40,3	40,3	72,2
	Totalmente de acuerdo	20	27,8	27,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

5.6 Existe un sistema de evaluación de desempeño general y retroalimentación, orientados a la consolidación de planes de mejora para los procesos y organización en general.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	4,2	4,2	4,2
	Neutral	15	20,8	20,8	25,0
	De acuerdo	33	45,8	45,8	70,8
	Totalmente de acuerdo	21	29,2	29,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

6.1 Existe claridad en los procesos de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	2,8	2,8	2,8
	Neutral	5	6,9	6,9	9,7
	De acuerdo	38	52,8	52,8	62,5
	Totalmente de acuerdo	27	37,5	37,5	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

6.2 Los procesos de la organización han sido simplificados para evitar la posible burocracia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	6,9	6,9	6,9
	En desacuerdo	12	16,7	16,7	23,6
	Neutral	23	31,9	31,9	55,6
	De acuerdo	25	34,7	34,7	90,3
	Totalmente de acuerdo	7	9,7	9,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

6.3 La organización posee procesos encadenados que agilizan los trámites y actividades adelantadas por los colaboradores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	4	5,6	5,6	6,9
	Neutral	18	25,0	25,0	31,9
	De acuerdo	33	45,8	45,8	77,8
	Totalmente de acuerdo	16	22,2	22,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

6.4 Se han implementado sistemas tecnológicos y virtuales para mejorar la productividad y disminuir los tiempos de espera de los usuarios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	3	4,2	4,2	4,2
	Neutral	13	18,1	18,1	22,2
	De acuerdo	34	47,2	47,2	69,4
	Totalmente de acuerdo	22	30,6	30,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

6.5 Periódicamente se generan incentivos y planes de bonificación a fin de mejorar la productividad de los colaboradores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	9,7	9,7	9,7
	En desacuerdo	18	25,0	25,0	34,7
	Neutral	24	33,3	33,3	68,1
	De acuerdo	15	20,8	20,8	88,9
	Totalmente de acuerdo	8	11,1	11,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

7.1 Todos los colaboradores poseen el mismo acceso a recursos materiales y tecnológicos para el desempeño de sus labores sin percibir preferencias.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	4	5,6	5,6	6,9
	Neutral	8	11,1	11,1	18,1
	De acuerdo	37	51,4	51,4	69,4
	Totalmente de acuerdo	22	30,6	30,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

7.2 El trato hacia los colaboradores es igualitario y respetuoso, sin importar las diferencias en los niveles organizacionales o cargos desempeñados.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	5,6	5,6	5,6
	Neutral	8	11,1	11,1	16,7
	De acuerdo	37	51,4	51,4	68,1
	Totalmente de acuerdo	23	31,9	31,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

7.3 La organización está compuesta por personas de diversos géneros y dicha diversidad es respetada por los superiores y entre pares.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	----------------------	-------------------------

Válido	En desacuerdo	2	2,8	2,8	2,8
	Neutral	4	5,6	5,6	8,3
	De acuerdo	33	45,8	45,8	54,2
	Totalmente de acuerdo	33	45,8	45,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

7.4 Los diferentes cargos de la organización no poseen preferencia sexual, racial, de edad o género para ser ocupados, prevaleciendo el esfuerzo, experiencia y capacidades de desempeño del colaborador.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	2	2,8	2,8	4,2
	Neutral	11	15,3	15,3	19,4
	De acuerdo	33	45,8	45,8	65,3
	Totalmente de acuerdo	25	34,7	34,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

7.5 La organización cuenta con planes permanentes para el desarrollo laboral de sus colaboradores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	8,3	8,3	8,3
	Neutral	9	12,5	12,5	20,8
	De acuerdo	34	47,2	47,2	68,1
	Totalmente de acuerdo	23	31,9	31,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

8.1 Los jefes superiores son reconocidos por su capacidad de innovación y puesta en marcha de nuevas ideas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	5	6,9	6,9	9,7

Neutral	31	43,1	43,1	52,8
De acuerdo	20	27,8	27,8	80,6
Totalmente de acuerdo	14	19,4	19,4	100,0
Total	72	100,0	100,0	

8.2 Los colaboradores somos motivados para tener una actitud innovadora y creativa en el desarrollo de las actividades del cargo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	10	13,9	13,9	15,3
	Neutral	25	34,7	34,7	50,0
	De acuerdo	23	31,9	31,9	81,9
	Totalmente de acuerdo	13	18,1	18,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

8.3 Dentro de mi cargo tengo la posibilidad de desarrollar mis propias ideas innovadoras.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	9	12,5	12,5	12,5
	Neutral	20	27,8	27,8	40,3
	De acuerdo	31	43,1	43,1	83,3
	Totalmente de acuerdo	12	16,7	16,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

8.4 Ante la propuesta de ideas innovadoras y cambios para el mejoramiento de los procesos, los jefes superiores son receptivos en este aspecto.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	6,9	6,9	6,9
	Neutral	32	44,4	44,4	51,4
	De acuerdo	23	31,9	31,9	83,3
	Totalmente de acuerdo	12	16,7	16,7	100,0

Total	72	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

8.5 Existe una política de mejoramiento, innovación y cambios continuos para el fortalecimiento de los procesos de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	8,3	8,3	8,3
	Neutral	16	22,2	22,2	30,6
	De acuerdo	39	54,2	54,2	84,7
	Totalmente de acuerdo	11	15,3	15,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

9.1 La organización tiene un sistema de atención y respaldo a los usuarios internos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	6,9	6,9	6,9
	Neutral	12	16,7	16,7	23,6
	De acuerdo	36	50,0	50,0	73,6
	Totalmente de acuerdo	19	26,4	26,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

9.2 La comunicación es la base fundamental del servicio a los usuarios internos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	5,6	5,6	5,6
	Neutral	9	12,5	12,5	18,1
	De acuerdo	35	48,6	48,6	66,7
	Totalmente de acuerdo	24	33,3	33,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

9.3 Los jefes superiores son conscientes y aplican permanente una política de apoyo y atención a los colaboradores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	9,7	9,7	9,7
	Neutral	20	27,8	27,8	37,5
	De acuerdo	27	37,5	37,5	75,0
	Totalmente de acuerdo	18	25,0	25,0	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

9.4 Los colaboradores poseen la capacidad de participar activamente en la toma de decisiones y ver reflejado su voz y voto en la planeación organizacional.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	9	12,5	12,5	15,3
	Neutral	26	36,1	36,1	51,4
	De acuerdo	25	34,7	34,7	86,1
	Totalmente de acuerdo	10	13,9	13,9	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

9.5 El reconocimiento de los colaboradores va más allá de la remuneración, brindando una identidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	16	22,2	22,2	22,2
	Neutral	16	22,2	22,2	44,4
	De acuerdo	29	40,3	40,3	84,7
	Totalmente de acuerdo	11	15,3	15,3	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

10.1 Los jefes superiores fomentan y posibilitan el trabajo en equipo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	En desacuerdo	6	8,3	8,3	8,3
	Neutral	11	15,3	15,3	23,6
	De acuerdo	36	50,0	50,0	73,6
	Totalmente de acuerdo	19	26,4	26,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

10.2 Los colaboradores son conscientes de la importancia del trabajo en equipo y lo desarrollan constantemente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	4	5,6	5,6	5,6
	Neutral	12	16,7	16,7	22,2
	De acuerdo	36	50,0	50,0	72,2
	Totalmente de acuerdo	20	27,8	27,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

10.3 Existen objetivos claros de los grupos de trabajo, quienes realizan esfuerzos ingentes orientados a las metas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	Neutral	11	15,3	15,3	16,7
	De acuerdo	39	54,2	54,2	70,8
	Totalmente de acuerdo	21	29,2	29,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

10.4 El trabajo en equipo se caracteriza por contar con autonomía en la toma de decisiones para la realización de las diversas tareas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	8,3	8,3	8,3
	Neutral	20	27,8	27,8	36,1
	De acuerdo	29	40,3	40,3	76,4
	Totalmente de acuerdo	17	23,6	23,6	100,0

Total	72	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

10.5 La conformación de los grupos de trabajo se hace bajo valores como la confianza, comunicación y responsabilidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	6	8,3	8,3	11,1
	Neutral	21	29,2	29,2	40,3
	De acuerdo	28	38,9	38,9	79,2
	Totalmente de acuerdo	15	20,8	20,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

11.1 El manejo dado por mis superiores se realiza de justa y equitativa, sin desconocer su autoridad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	7	9,7	9,7	9,7
	Neutral	17	23,6	23,6	33,3
	De acuerdo	30	41,7	41,7	75,0
	Totalmente de acuerdo	18	25,0	25,0	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

11.2 El liderazgo dentro de la organización se caracteriza por la creación de confianza entre los colaboradores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	8,3	8,3	8,3
	Neutral	13	18,1	18,1	26,4
	De acuerdo	36	50,0	50,0	76,4
	Totalmente de acuerdo	17	23,6	23,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

11.3 Con los superiores existen claras vías de comunicación abiertas al diálogo y la toma de decisiones, en donde los colaboradores también pueden opinar y participar en los planes de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	7	9,7	9,7	11,1
	Neutral	18	25,0	25,0	36,1
	De acuerdo	29	40,3	40,3	76,4
	Totalmente de acuerdo	17	23,6	23,6	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

11.4 La presencia de los mandos superiores es importante como figura que lidera los procesos de la organización y su gestión es determinante.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	5	6,9	6,9	9,7
	Neutral	14	19,4	19,4	29,2
	De acuerdo	36	50,0	50,0	79,2
	Totalmente de acuerdo	15	20,8	20,8	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

11.5 La consecución de los diferentes objetivos trazados en la organización es posible por la orientación constante de los mandos superiores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	6	8,3	8,3	8,3
	Neutral	21	29,2	29,2	37,5
	De acuerdo	32	44,4	44,4	81,9
	Totalmente de acuerdo	13	18,1	18,1	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

12.1 Los jefes superiores son claros en los principios y valores de la organización, siendo ejemplares en su aplicación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	En desacuerdo	3	4,2	4,2	5,6
	Neutral	18	25,0	25,0	30,6
	De acuerdo	29	40,3	40,3	70,8
	Totalmente de acuerdo	21	29,2	29,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

12.2 Los colaboradores conocen y son conscientes de los principios y valores de la organización, siendo ejemplares en su aplicación.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Neutral	12	16,7	16,7	16,7
	De acuerdo	39	54,2	54,2	70,8
	Totalmente de acuerdo	21	29,2	29,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

12.3 La organización cuenta con personas de claros valores y principios definidos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	Neutral	7	9,7	9,7	11,1
	De acuerdo	43	59,7	59,7	70,8
	Totalmente de acuerdo	21	29,2	29,2	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

12.4 Los compromisos adquiridos por los colaboradores de la organización son cumplidos a cabalidad y de forma oportuna.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	En desacuerdo	1	1,4	1,4	1,4
	Neutral	18	25,0	25,0	26,4
	De acuerdo	28	38,9	38,9	65,3
	Totalmente de acuerdo	25	34,7	34,7	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

12.5 Se desconocen escándalos relacionados con actos indebidos que atenten al buen nombre de la organización.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	2,8	2,8	2,8
	En desacuerdo	6	8,3	8,3	11,1
	Neutral	21	29,2	29,2	40,3
	De acuerdo	25	34,7	34,7	75,0
	Totalmente de acuerdo	18	25,0	25,0	100,0
	Total	72	100,0	100,0	