

Universidad Galileo

*Escuela de Ciencias de la Salud
Licenciatura en Gestión Empresarial*

*Clíma Organizacional durante la Transición de
Compra de un Proveedor Intermediario de
Servicios de Telecomunicaciones*

UNIVERSIDAD

Galileo

Carné: 20075625

Nombre: **Edgar Orlando Gracias Menéndez**

Fecha: 15 de Octubre de 2008

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	<u># Hoja</u>
1. Introducción	1
2. Planteamiento del Problema	2
2.1. Pregunta de Investigación	3
2.2. Justificación	3
2.3. Objetivo General	4
2.4. Objetivos Específicos	5
3. Marco Teórico	5
Reseña Histórica de las Telecomunicaciones en Guatemala	5
Breve Descripción de la Antigua Empresa y Empresa Comparadora	18
Clima Organizacional	20
Medición del Clima Organizacional	30
Herramientas que se Han Utilizado para Medir el Clima Organizacional	34
4. Hipótesis	35
4.1. Mapa Conceptual	36
4.2. Variable Dependiente	37
4.3. Variables Independientes	37
5. Alcance del Estudio	38
5.1. Tipo de Investigación	38
5.2. Alcances	38
5.3. Limitaciones	38
6. Material y Método	38
6.1. Procedimiento para Selección	38
6.2. Criterios de Inclusión y Exclusión	39
6.3. Tipo de análisis	39
6.4. Instrumentos Utilizados	39
6.5. Plan de Recolección de la Información	39
6.6. Descripción de la Metodología para Garantizar los Aspectos Éticos	39
7. Presentación de Resultados	39
8. Discusión de Resultados	47
9. Conclusiones	48
10. Recomendación	49
11. Anexos	50
12. Bibliografía	82

CLIMA ORGANIZACIONAL DURANTE LA TRANSICIÓN DE COMPRA DE UN PROVEEDOR INTERMEDIARIO DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES

1. INTRODUCCIÓN

Como parte de la globalización a la cual ningún país, ni empresa son ajenos, las empresas han tenido que afrontar cambios en la economía mundial que condiciona la situación financiera y obliga a cambios bruscos e inesperados.

Vemos cada día surgiendo nuevas empresas, liquidando otras y como es el caso, se tratará en este trabajo una empresa transnacional adquiriendo una empresa guatemalteca para ampliar la cobertura en Latinoamérica como parte de sus estrategias para alcanzar mayor productividad.

Sin embargo, estas situaciones afectan en gran medida al bien máspreciado de las empresas: su recurso humano y en este sentido podemos hablar de muchos factores que afectan el comportamiento de éste. Por lo tanto medir el clima organizacional de una empresa resulta una buena medida para lograr los objetivos ya que se dependerá en gran medida del comportamiento de las personas de la organización para alcanzar el éxito o no, en una negociación de compra como se dio en este caso.

Entre los factores (según “Comportamiento organizacional, Teoría y Práctica de Stephen Robbins) que más afectan el comportamiento de las personas en la empresa son:

- Relaciones interpersonales
- Estructura formal de la organización
- Procesos y diseños de trabajo.
- Tecnología e infraestructura
- Recursos utilizados en el logro de objetivos
- Medio ambiente.

Y es que el comportamiento humano solo es posible evaluarlo si es de forma integral, la relación personal – organización debe verse como un todo.

El clima organizacional o clima laboral, para Chiavenato (1999) es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye, directamente, en su comportamiento.

Por eso también es necesario combinar varias disciplinas en un estudio de Clima Organizacional tales como la: psicología, sociología, antropología y ciencia política.

Lo importante es entonces determinar cual es el clima organizacional y los factores que influyen en el comportamiento de las personas y de la empresa.

En este trabajo es importante hacer la observación que el valor real de la empresa es el servicio que puede prestar a sus clientes ya que una empresa que requiere un servicio de telecomunicaciones puede contratar directamente el servicio con el proveedor, sin embargo la intermediación que logra esta empresa para su cliente, le permite evitarse a éste, problemas tales como tratar con más de un proveedor, estar sujeto a las fallas técnicas y administrativas de los proveedores sin alternativa, mayores gastos en la administración de los contratos y servicios, y otros aspectos menos relevantes que se traducen en SERVICIO, que es al final lo que va ha comprar la empresa cliente.

Debido a que la empresa sujeta de estudio no autorizó la divulgación de su nombre y de sus actividades no se mencionaran en la investigación y para facilidad de identificación de aquí en adelante la llamaremos: COMPRADORA y a la empresa que fue adquirida la llamaremos ANTIGUA EMPRESA. La investigación es de una empresa real y posiblemente muchas empresas en Guatemala han pasado por un tipo de transición como esta, por compra, fusión u otro tipo de transformación y el recurso humano será el factor determinante para el éxito de esta situación empresarial.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para los directivos de una empresa resulta de suma importancia establecer el clima organizacional que se vive en la empresa y más aún cuando la empresa entra en un proceso de cambio de dueños.

Los resultados financieros de la empresa pueden verse impactados por la cultura de los trabajadores, que en principio, es diferente al que posee la nueva administración, esto dio lugar a la inquietud de medir el CLIMA ORGANIZACIONAL de una empresa proveedora por intermediación de servicios telecomunicaciones (COMPRADORA). Adicionalmente en Guatemala este tipo de empresas no es común principalmente porque la contratación directa de servicios de telecomunicación es accesible para los administradores de las empresas, la dificultad que trae es la administración de contratos con diferentes proveedores y el apoyo técnico que pueden recibir los clientes ya que en su mayoría los clientes de la COMPRADORA serán empresas que dependen totalmente de las telecomunicaciones para funcionar.

El problema que se visualiza es el cambio de resultados esperados ya sea por actitudes no deseadas en los trabajadores o el impacto de la rotación de personal en un momento de transición tan especial.

Se consideró que el clima organizacional es adverso a la empresa COMPRADORA y esto incidiría en los resultados financieros de la empresa, por lo que es un momento oportuno para medir el CLIMA ORGANIZACIONAL y determinar los riesgos que corre la empresa COMPRADORA de alcanzar los beneficios esperados al momento de la compra.

Investigar sobre el clima organizacional actual y el deseado para establecer la brecha entre ambos, se vio como una buena oportunidad; con lo cual también podría determinarse un plan de acción que permita minimizar el riesgo que corre la empresa COMPRADORA, principalmente porque el periodo de transición es aproximadamente de un año.

2.1. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿El clima organizacional de la ANTIGUA EMPRESA es adverso a las condiciones de transición de la empresa COMPRADORA?

2.2. JUSTIFICACIÓN

La sociedad en que vivimos, está cada día más enfocada en necesidades materiales, ha olvidado las necesidades del espíritu. Toda persona tiene ambas necesidades y si bien por un lado es preciso cubrir las necesidades materiales por el otro hay que cubrir las necesidades del espíritu, por

ejemplo, encontrar aliciente a lo que hacemos en el trabajo y en nuestra vida personal, ser propietarios de nuestro destino.

Con este preámbulo solo quise introducir la inquietud de investigar ¿qué es lo que sucede con los trabajadores de la ANTIGUA EMPRESA?; ¿Qué respuesta va a obtener la empresa COMPRADORA?

Según Aristóteles la riqueza no debe ser un fin sino solo un medio para alcanzar otras metas más importantes en la vida.

También es importante reflexionar que el activo más importante de cualquier empresa es su recurso humano, y en el caso de estudio hay un factor muy importante: los CLIENTES buscan justamente la atención que ha obtenido de la ANTIGUA EMPRESA, este punto seguramente fue uno de los factores decisivos de la empresa COMPRADORA para tomar la decisión de adquisición de la ANTIGUA EMPRESA; surgen entonces las siguientes preguntas: ¿permitirá el CLIMA ORGANIZACIONAL seguir ofreciendo el mismo servicio?, ¿la empresa COMPRADORA alcanzará sus objetivos estratégicos y financieros con el CLIMA ORGANIZACIONAL imperante? Las respuestas a estas preguntas son justamente la motivación que ha dado origen a esta investigación.

Se considero también que los resultados de medir el clima organizacional podría brindar a la administración de la COMPRADORA elementos de juicio para tomar decisiones importantes en la empresa, por lo que los resultados de la investigación podrán ser utilizados como una herramienta para preparar un plan de acción que asegure que los trabajadores de la ANTIGUA EMPRESA podrán integrarse totalmente a la nueva filosofía de trabajo. Adicionalmente, es importante mencionar que el número total de trabajadores de la ANTIGUA EMPRESA son ocho, un número muy reducido, que en un momento dado pueden causar un desajuste en el plan de la empresa COMPRADORA.

2.3. OBJETIVO GENERAL

Determinar el Clima Organizacional imperante para la empresa COMPRADORA.

2.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar cuales son los factores que influyen en el clima organizacional en el momento de transición.
- Establecer las acciones de la COMPRADORA que han causado mayor descontento en el personal.
- Medir el efecto que ha tenido el clima organizacional en el momento de transición en los clientes.
- Establecer si se han dado factores externos al clima organizacional que han afectado el proceso de transición.

3. MARCO TEÓRICO

Debido a que en el clima organizacional influyen muchos factores haremos a continuación referencia a tres aspectos que hemos considerado de mucha importancia para tener una idea del entorno empresarial en que el recurso humano se desempeña.

Haremos una breve reseña Histórica de las Telecomunicaciones en Guatemala:

En el año 1881 se formaliza la utilización telefónica pública mediante el enlace existente de línea física telegráfica entre la ciudad capital y la ciudad de Antigua Guatemala, iniciándose el servicio público por parte del Estado a sólo cinco años del nacimiento del teléfono en el mundo.

Fue Roderico Toledo, quien se esfuerza por iniciar y organizar el servicio telefónico local para la ciudad capital de Guatemala, para lo cual obtiene la concesión del Gobierno el 23 de septiembre de 1884. Su proyecto, al desarrollarlo, llegó a 10 abonados en el año 1890. Al inicio 1891, el señor Toledo, vende las acciones de su empresa a inversionistas extranjeros y a algunos guatemaltecos.

La Compañía de Teléfonos de Guatemala tuvo un significativo crecimiento durante los primeros años de este siglo, llegando a contar con 900 abonados en 1909.

La nueva Constitución de 1921 estableció que “el Estado se reserva la propiedad de los servicios postales, telegrafía, radiotelegrafía, navegación aérea, emisión de dinero”. No obstante, en 1925 la compañía estadounidense All American Cables Incorporated inició operaciones en el campo de servicios de telecomunicaciones internacional.

En 1927 se inauguraron los primeros teléfonos automáticos, como resultado de un contrato con la compañía alemana AEG para la instalación de 2.000 líneas, y la posibilidad de extenderlas a 6.000.

Jorge Ubico ganó las elecciones de 1931 manteniéndose en el poder por trece años y puso fuerte énfasis en la construcción de edificios públicos, carreteras, en la electricidad y las comunicaciones. La construcción de medios para la electricidad y la telefonía se extendió a pasos agigantados y hacia 1940 la red alcanzaba todos los departamentos de la república.

La principal intención de Ubico, con el establecimiento de un programa de comunicación, era extender su propio poder y control. Las comunicaciones oficiales eran responsabilidad del Departamento de Obras Públicas, pero todos los proyectos requerían la aprobación personal de Ubico.

Sin embargo, Ubico no quería incurrir en deudas, esto originó que prefiriera invertir directamente en infraestructura, no aceptó préstamos externos y buscó la inversión externa, cuyo mayor volumen provino de los EE. UU. y la United Fruit Company (UFCO) se convirtió en una dominante propietaria de infraestructura por medio de su subsidiaria Tropical Radio and Telegraph Company (TRT). Esta última estableció las primeras líneas telefónicas entre la vieja capital, Antigua, y la Ciudad de Guatemala, y en 1933 el Gobierno firmó un contrato con la TRT para que también se hiciera cargo de los servicios internacionales.

A la larga, las empresas norteamericanas controlaron el transporte y las comunicaciones, dominaron los servicios, y se constituyeron en un segmento importante del sector agrícola.

El valor de la cuota mensual era de Q8.00 para el sector comercial y de Q.3.50 para el sector residencial. Situación que conduce a reprimir el desarrollo telefónico y a descuidar la calidad del servicio, obligando al gobierno a intervenir, tanto emitiendo el Reglamento Tarifario el 13 de diciembre de 1932, que reduce a la tercera parte el derecho de instalación, como también a emprender un nuevo proyecto mediante contrato, esta vez en condiciones más favorables para el país.

El 15 de septiembre de 1932 se inaugura el servicio telefónico manual en tres poblaciones del sur oriente del país: Fraijanes, Barberena y Cuilapa;

extendiéndose hasta la frontera con la hermana república de El Salvador con lo que queda formalmente activo el servicio entre las dos capitales.

Durante el año 1935 se facilitan las comunicaciones mediante la instalación de un conmutador manual. Con relación a la legislación, los servicios de telegrafía que ha venido rigiéndose por el Código Telegráfico desde 1905 es actualizada en 1935 mediante decreto 2080, Código de comunicaciones Eléctrica que prevalece vigente hasta el año 1992.

El servicio de telefonía pública por radio a través de estaciones radiotelefónicas se inicia el 14 de febrero de 1939 mediante la creación de la Sección de Radiocomunicaciones Nacionales que ha tenido efecto el 3 de octubre del año 1938.

Esta nueva red de radio se formó a partir de la estación central en la capital conectando todas las cabeceras departamentales. Fue notable la calidad de servicio que se logró con la aplicación del avance tecnológico.

Posteriormente, en 1939 se celebra un contrato con la República de México para establecer el servicio telefónico por radio entre las dos capitales.

A finales de los años 30, los alzamientos se extendieron a Centro América y en 1944 derrocaron a Ubico, quien transfirió el poder a una junta militar formada por el coronel Francisco Arana, el capitán Jacobo Arbens Guzmán y el empresario Jorge Toriello, esta junta convocó a elecciones en diciembre, en las que el profesor universitario Juan José Arévalo ganó abrumadoramente.

Se bosquejó una nueva Constitución, la cual garantizaba la descentralización del Poder Ejecutivo. En enero de 1945, el Congreso decretó el control de las comunicaciones telegráficas, por cable y por radio, pero dejó a las empresas extranjeras, que eran las propietarias de estas, obligadas a proporcionar los servicios (Ugarte, 1999).

Las reformas sociales de Arévalo contribuyeron a la desunión de las élites y en muy pocos meses después de su toma de posesión a pesar del hecho de que Arévalo introdujo políticas que podían beneficiar al sector privado, no pudo lograr mucho apoyo de él.

En este período y a partir de 1945, las 30 ciudades más importantes contaban con servicio telefónico por radio con la ciudad capital y por supuesto, las telecomunicaciones internacionales, telegráficas y telefónicas cumplían con los requisitos de calidad de aquellos años operados por TRT, a partir de 1955. En este año, 1955, la extensión de las líneas de la Red Telegráfica es de 7,000 kilómetros y la correspondiente a la red telefónica es de 4,300 kilómetros. La

difusión de las ideas neoliberales en Guatemala puede remontarse al quehacer de un pequeño grupo de empresarios relacionados con diferentes partes del sector privado, grupo que era dirigido por el empresario y miembro de la junta directiva de la Cámara de Industrias, Manuel Ayau Cordón. Su trabajo se inició, en 1958, con la fundación del Centro de Estudios Socio-Económicos (CEES).

El 3 de julio de 1959 marca el inicio de un nuevo período, al inaugurarse la primera red telefónica automática totalmente nueva con centrales telefónicas automáticas de fabricación Siemens de Alemania, de técnica paso a paso, con capacidad inicial para 22,000.

La arquitectura que se define entonces para la red metropolitana es la que prevalece hasta finales del siglo XX, con lo que se observa un acertado trabajo de planificación con visión de largo plazo.

Además, este año de 1959, se inaugura el servicio automático interurbano por medio de una central interurbana equipada con 124 circuitos troncales y dos centrales departamentales que son: Antigua Guatemala con 600 líneas, y Amatitlán, con 200 líneas; sus capacidades finales son 2,000 y 1,000, respectivamente.

En el año 1959 se ponen en servicio los primeros teléfonos monederos. En total son 60 aparatos localizados en la capital y otras ciudades (Quetzaltenango, Antigua, Amatitlán y Escuintla), siendo ésta la primera fase el Proyecto que llega a 400 unidades al final de su realización.

En este año las comunicaciones internacionales se realizan en forma semiautomática para los abonados urbanos, mientras que el público tiene acceso a través de la oficina pública urbana en la ciudad de Guatemala para comunicarse con todo el país. El servicio internacional por radio se continúa prestando a través de la Tropical Radio Telegraph Co., con todo el mundo y es introducido el servicio de información local por medio de operadora.

Finalmente, en estos años la dirección General de Telégrafos adquiere una central telex, tipo TW 39 de fabricación Siemens, para dar inicio a la operación pública y automática de la red Telex.

Esto coincidió con la expiración de la concesión a la TRT para operar la telefonía internacional.

La TRT había estado en conflicto con el sindicato de trabajadores STTIGUA.

El Ministro de trabajo y seguridad social convocó a los representantes del sindicato para preguntar su opinión acerca de la nacionalización de las comunicaciones, estos manifestaron su total apoyo, dado a que la compañía que se nacionalizaba adquiriría autonomía y que los trabajadores tendrían derecho a negociar. De este modo y por el Decreto 4-65 del 26 de enero de 1966 quedó establecido GUATEL INTERNACIONAL con el mandato de suministrar servicios telefónicos internacionales.

Mas tarde en el mismo año durante el mes de marzo, se aprobó la Ley de Radiocomunicación, en la que se establece la dirección general de radiodifusión como una dependencia del Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas. Esto centralizó en el Ministerio la administración del espectro de radio.

Muy pronto, el CEES estableció contactos internacionales e inició su trabajo orientado a divulgar ideas sobre “la sociedad libre”, mediante un programa de radio diario y una columna semanal en el periódico El Imparcial.

En el año 1968 surge la telefonía móvil en Guatemala, con una estación base en Santa Elena Barillas, para servir a 80 abonados caficultores del área central y nororiental del país el sistema opera con 4 canales en la banda de 155 Mhz.

Además, en este año se instala una segunda central telex automática, de tipo ESK TWB, con capacidad para 100 abonados. Posteriormente se inicia el servicio fuera de la capital específicamente en Puerto Barrios, Izabal, por medio de una Central ESK TW 9 con capacidad para 30 abonados relacionados con las operaciones del puerto.

La nacionalización de las telecomunicaciones y el establecimiento de Guatel también tuvieron relación con la creciente implicación de los EE. UU., en las actividades de vigilancia en Centroamérica. La USAID Office of Public Safety (OPS) tenía la responsabilidad de la estandarización de procedimientos en las telecomunicaciones, y suministró el equipamiento a la Red de Seguridad Internacional de las Telecomunicaciones en Centroamérica y Panamá en 1964-1965.

En octubre de 1966, y con la participación de representantes del Comando Sur de los EE. UU, se estableció el Sistema Militar Centroamericano de Telecomunicaciones (SIMCATEL). Los estadounidenses estuvieron especialmente activos en Guatemala, donde la OPS estableció un servicio de inteligencia policial.

En agosto de 1964, Peralta también había creado una agencia de inteligencia presidencial –con su base en la Casa Presidencial–, dentro de la cual se encontraba un Centro de Telecomunicaciones Regional (la Regional), el cual

enlazaba a la Policía Nacional, la Guardia de Hacienda, el Cuerpo de Detectives, el Ministerio de Gobernación, la Casa Presidencial, y el Centro Militar de Comunicaciones.

Las telecomunicaciones eran operadas por tres entidades gubernamentales: la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones Internacionales (ex TRT, establecida por el Decreto 465) proporcionando los servicios internacionales, la Dirección General de Teléfonos, a cargo de los servicios locales, y el Proyecto de Telefonía de la Dirección General de Obras Públicas, canalizando obras civiles. Por recomendación de una misión del Banco Mundial, las tres partes se fusionaron en una nueva empresa, Guatel, según Ley 14-17 de abril 1971. La nueva compañía fue establecida con el fin de mejorar la coordinación y la planificación.

La inteligencia militar había sido apoyada por el Gobierno de los EE. UU. desde el golpe de la CIA en 1954 (Schirmer, 1998; Black, 1984), pero con el establecimiento de Guatel, la función de control de llamadas se mudó desde el cuarto piso de la Embajada de EE. UU. al segundo piso de Guatel.

Debido a las protestas del personal de Guatel más orientado por propósitos técnicos, tal función fue más tarde trasladada a una instalación militar.

Guatel se creó como un instituto dependiente del Ministerio de Comunicación y Obras Públicas, con el Ministro asumiendo automáticamente la posición de presidente de la empresa. Además de él, la junta directiva quedó compuesta por el Ministro de Gobernación, el Ministro de Relaciones Exteriores, y dos miembros más designados por el Presidente de la República.

Inicialmente se había propuesto que el Ministro de Defensa también debería estar en la junta, pero debido a las objeciones contra el involucramiento directo de los militares, esto se rechazó.

Al iniciar sus operaciones la nueva empresa se observa un incremento notable en materia de proyectos, que dan por resultado importantes logros en el desarrollo de la red. Por una parte, en el área metropolitana se realizan dos Proyectos principales: a) Uno de 6,000 líneas montadas en centrales móviles tipo NC 230, de fabricación NEC, distribuidas así: Vista Hermosa, Parroquia y Asunción, 2,000 cada una; y, b) otro gran proyecto de 43,000 líneas de tipo NC 400, marca NEC localizadas así: 22,000 líneas en Centro, 16,000 líneas en Tívoli y 5,000 en Monte Verde.

El área departamental también recibió una importante expansión con la ejecución de dos proyectos principales; las ciudades beneficiadas son: Mixco, Chiquimula, Retalhuleu, Flores, Puerto Barrios, Cobán, Jutiapa, Coatepeque, Panajachel, San Marcos, Huehuetenango, Totonicapán, El Quiché, Santa Lucía Cotz. Salamá, Jalapa, San Juan Sacatepéquez, San Lucas Sacatepéquez y Tiquisate. En total fueron 13,800 líneas ejecutadas por dos proyectos, uno de 6,000 líneas tipo NC 230, de NEC y otro de 7,800 de tipo ARF 1 02, de Ericsson.

Paralelamente se inaugura una nueva central interurbana de la misma técnica que las anteriores (barras cruzadas), NEC 820, con capacidad de 2.000 circuitos. Anteriormente se había inaugurado una Central Internacional, de técnica de barras cruzadas marca NEC, de 600 circuitos que reemplazó la anterior, con lo que se inicia el servicio internacional por discado automático.

En 1979, Ayau y sus partidarios prepararon un programa de Gobierno y propusieron la privatización o desmonopolización de todas las empresas del Estado, incluyendo al INDE y Guatel, fueron complementadas por exhaustivas explicaciones sobre cómo y por qué debían ser realizadas.

Guatel continuó siendo una fuente de ingresos para el Estado, el número de líneas telefónicas en el país aumentó sustancialmente, de 46.289 en 1974 a 128.783 en 1978 (Banco Mundial, 1986).

Realmente, los primeros 10 años de GUATEL fueron de efectivo desarrollo de la red: se duplicó la capacidad en planta del Área Metropolitana de 38,000 a 83,000 líneas; ampliación departamental ha sido de 3,000 a 13,000 líneas y la red interurbana de 7 a 20 ciudades con servicio automático y 2,000 circuitos; y se cambió la central con una nueva central automática internacional con la que se inauguró el discado internacional automático, funcionando el sistema de transmisión internacional a través de su columna vertebral, la Arteria Regional de Telecomunicaciones.

Este esfuerzo trae paralelamente desarrollado el Sistema Nacional de Transmisión; en el año 1974 se inicia la operación de la Ruta Principal, en banda de 6 Ghz en arreglo 1 + 1, con capacidad de 960 canales telefónicos y una de televisión a color, a través de 17 estaciones repetidoras, enlazando a la estación de Omoa en Honduras para establecer una ruta alterna a la Red Regional con dicho país. Esta arteria de microondas se constituye en la columna vertebral para desarrollar el sistema nacional de transmisión, que en tan sólo 5 años llegó a tener 50 enlaces de radio de diferentes capacidades, 960, 300, 120, 60 y 24 canales conectando a todos las regiones y ciudades principales del país. Adicionalmente, al final de la década de los 70 se introducen las técnicas digitales de transmisión con cinco enlaces PCM de 8

Mb/s para interconectar con el sistema a cuatro ciudades próximas a la capital: Villa Nueva, Villa Canales, San Lucas Sacatepéquez y San José Pinula.

Por otra parte, la empresa GUATEL llegó a tener 3,600 trabajadores, dando una relación de 41 empleados por cada 1.000 líneas; y en cuanto al nivel de densidad alcanzado, se observa que hay 1.2 teléfonos por cada 100 habitantes en el país.

Fue elaborado el Plan Maestro del Desarrollo de las Telecomunicaciones de Guatemala, que estableció cuatro etapas de cinco años cada una, meta de 176,000 líneas (80% para el Área Metropolitana) y 134,000 para la segunda etapa, es decir que se debía llegar a 300.000 líneas en el año 1990. El plan contiene una estrategia de desarrollo y de digitalización de la Red hacia la red integrada de Servicios.

Fue contratada una nueva central internacional con la firma Ericsson. El equipo y su interconexión se instala durante los años 1986 y 1988, iniciándose la instalación de abonados en 1988, año durante el cual se instalaron 3,300 nuevas líneas de centrales digitales de tecnología AXE 10; los siguientes años registran grandes incrementos del número de abonados, 20,000 en el año 1989 y 31,000 líneas cifra récord en la historia de GUATEL; durante estos dos últimos años se finalizó la instalación de las unidades remotas, quedando aún cerca de 20,000 líneas por instalar.

Por aparte, fuera del área metropolitana, se ejecuta el proyecto de 30,800 líneas para el interior del país, consistente en 21 centrales locales y dos centrales interurbanas, una en la capital y la otra en la ciudad de Quetzaltenango; el equipamiento es de la firma Italtel, conmutación de tecnología UT 10.

Paralelamente se ejecutan los proyectos para fortalecer y ampliar la Red Nacional de Transmisión, de manera que a partir del año 1989 se ha iniciado la instalación de abonados que al final permitirá aliviar la demanda de servicio telefónico en las 26 ciudades. Al final del año 90 ya se han instalado 5,000 nuevos abonados, con lo que se llega al fin de la década con 34,000 líneas departamentales en servicio, lo que da como resultado 190,000 en todo el país, representando un incremento de 115% durante los años 80.

Otro servicio surgido en estos años lo constituye el de transmisión de datos a través de la Red de Datos. En 1985 se instaló un terminal empaquetador/desempaquetador llamado COMPAQ, conectado a un de TRT y a través de él, con la Red Mundial de Datos por conmutación de paquetes, al final del período se contrató un nodo de conmutación conectado a la Red de Datos de RACSA en Costa Rica. Habiéndose llegado a 200 abonados al final del año 1990, registrándose una importante demanda actual y un mercado potencial

en progresivo crecimiento. En estos años, GUATEL ha diseñado su propia Red de Datos y ha iniciado su contratación; consistente en varios nodos de conmutación de datos por paquetes en la capital y en los departamentos.

Finalmente, se deben señalar algunos aspectos en el orden administrativo; durante el año 1984 y 1985 GUATEL recibió asistencia técnica de Teleconsult, S.A., con el propósito de reestructurar y modernizar técnicamente las operaciones de la empresa. Así también se limitó el crecimiento del volumen de trabajadores, habiéndose aumentado de 4,350 en 1985 a 4,862 en 1990, únicamente el 12% en 5 años, lo que significa que el indicador de empleados por cada 1.000 líneas, bajó de 34 a 26 en dicho período.

En ese momento, la idea no era la de una total privatización, sino la de ofrecer en concesión varias de las funciones del sector. Incluía el desarrollo de la telefonía satelital, la telefonía celular y la instalación de 75.000 teléfonos comunitarios. Se alcanzaron acuerdos con varios proveedores de equipos y operadores (entre otros, Ericson, AT&T, Telecom Italia) para participar en el proyecto, el que tenía un valor total de US\$250 millones. La única parte del plan que se llevó a cabo fue el otorgamiento, en 1989, de la concesión de la banda celular B, por 20 años, a Comcel, un consorcio entre la compañía internacional de celulares Millicom y una minoría de inversionistas locales. La condición para la concesión era que Comcel tendría el monopolio en los servicios celulares durante los primeros cinco años, y que tendría que pagar al Gobierno una retribución de 20% de las utilidades.

El Gobierno interino de Ramiro de León dio significativos pasos hacia la privatización de Guatel, designando al comprometido liberal, Dr. Ayau, como "privatizador gubernamental". Esto ocurrió a pesar del hecho de que el propio León Carpio estaba lejos de ser un convencido neoliberal.

Cuando el discurso sobre la privatización incluyó a Guatel, durante el régimen de León Carpio, se empezaron a formar varios grupos. Con el apoyo de la Fundación Friedrich Ebert, los sindicatos empezaron a preparar alternativas y su divulgación al público. Los sindicatos también intentaron usar la estrategia de la zanahoria, prometiendo instalar 725.300 nuevas líneas telefónicas si el Gobierno se abstenía de la privatización (Prensa Libre, 12 de enero 1995).

En diciembre de 1995, fue electo Álvaro Arzú, quien asumió en enero de 1996 promovió los acuerdos de paz que se firmaron en diciembre de ese mismo año y entre las primeras acciones del Gobierno fue la elaboración de una nueva ley de telecomunicaciones. Esta fue aprobada por el Congreso de Guatemala el 17 de octubre de 1996 (Ley General de Telecomunicaciones, Decreto Legislativo 94-96). La ley fue ampliamente aplaudida, por ser la ley sobre telecomunicaciones más liberal y moderna en América Latina (Belt, 1999; Raventós, 1997; Wall Street Journal, 25 de septiembre 1997); estableció un

marco regulador que privatizaba no solo la operación de los servicios de telefonía, sino, también, la administración del espectro de radio, y muchas otras funciones reguladoras. Los derechos para usar el espectro de radio se concederían como, los así denominados, Títulos de Usufructo, lo que era casi equivalente a la propiedad privada.

El marco regulador tenía dos rasgos innovadores principales: permitía un alto grado de competencia y establecía una entidad reguladora, la Superintendencia de Telecomunicaciones (SIT), la que contaba con poderes muy limitados para ejecutar su mandato. Con el fin de garantizar la competencia, primero evitó conceder cualesquiera derechos de monopolio. Además, la ley garantiza el acceso de los operadores de radiofrecuencias y de otros servicios a los “recursos esenciales”.

El 28 de junio de 1997, la junta directiva de Guatel dictó el Decreto 11-97 en el que se dispuso el proceso de privatización. Posteriormente, Guatel fue transformada en una figura organizacional hasta entonces desconocida, una propiedad estatal unitaria, semejando una compañía estatal de accionistas. Después de esto, el 85% de las acciones de Guatel se transfirió a una nueva subsidiaria, Telgua, dejando a Guatel solamente con la infraestructura rural.

Finalmente, el Gobierno anunció su intención de vender hasta el 95% de los 28,8 millones de acciones de Telgua (valoradas en aproximadamente US\$440 millones) a un inversionista estratégico, y estas se transfirieron al Citibank, en Nueva York.

Guatemala fue el primer país que aprobó la ley más liberal de telecomunicaciones en el mundo, en 1997 se le introdujeron algunas reformas que mermaron la naturaleza liberal del marco.

SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES EN GUATEMALA:

La comercialización de telecomunicaciones en Guatemala está distribuida en numerables empresas, dentro de las más importantes se encuentran:

Telgua, Telefónica, y Comcel, con toda la gama de servicios como telefonía fija y móvil con operación de red comercial, local, e internacional; transmisión de datos e Internet con red local, inalámbrica y salida internacional, incluye telepuerto, entre sus principales servicios.

Después de las tres empresas anteriores existen numerosas empresas, menos importantes, que comercializan parte o uno de los segmentos de los servicios anteriores, incluyendo por medio de satélite.

COMCEL / TIGO

Según ellos lo exponen en su página Web, es una empresa líder en telefonía celular en Guatemala con más de cuatro millones de usuarios y con más de 10 millones de usuarios en la Región

Presta servicio de telefonía fija, corporativa e Internet (dial-up, DSL corporativo).

Comcel parte de la multinacional de telefonía Millicom (Nasdaq:MIC)

Entre sus clientes menciona:

- Empresas privadas nacionales y multinacionales
- Operadores de televisión por cable
- Proveedores de servicios de Internet
- Entidades Bancarias
- Operadores de cable submarino

Recientemente Comcel ha anunciado su nuevo servicio llamado Internet Móvil Tipo 3G (o 3.5G), “Banda Ancha Móvil”, con el que dicen, “se alcanzará la mayor tecnología y velocidad en Guatemala”.

CLARO

Telecomunicaciones de Guatemala (Telgua) es un operador de línea fija. A través de ciertos socios, Telgua ofrece además servicios inalámbricos, de Internet, televisión por cable, localización y transmisión de datos, entre otros. Telgua absorbió a SERCOM, por lo que desde septiembre de 2008, todos los servicios que prestaba SERCOM ahora los gestiona y factura Telgua.

TELEFONICA

Es un operador de telecomunicaciones a nivel mundial, especialmente en países de habla hispana y portuguesa, también es un operador europeo de capitalización bursátil. Ocupa el cuarto lugar del ranking mundial del sector en cuanto a creación de valor, entre 1996 y 2000, con un incremento de la rentabilidad media por año del 43% (<http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3422.pdf>).

Sus mercados más importantes se encuentran en España y en Latinoamérica, aunque en los últimos años ha incrementado su presencia a otras regiones, como Europa y la Cuenca Mediterránea.

Telefónica en Guatemala, es una de las tres empresas de telefonía celular que ofrece una gran variedad de servicios a sus usuarios.

OTROS DATOS SOBRE LOS PROVEEDORES

El negocio de la telefonía móvil en Guatemala y la región se convirtió rápidamente en uno de los más pujantes ante la importancia que el uso de celulares tuvo en la sociedad. Un estudio presentado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), elaborado por Carmen Urizar (Competencia y Regulación en las Telecomunicaciones: El Caso de Guatemala. Carmen Urizar H. Presentado en el III Taller del Proyecto. Costa Rica 11-13 de octubre de 2005 (<http://www.albedrio.org/htm/articulos/j/jpo-009.htm>)). indica que de 1997 a 2002 el índice promedio de crecimiento de dicho mercado fue del 89.7%.

A fines de 2005, en el país se cuenta con alrededor de 4.5 millones de líneas celulares, de las cuales 25.58% pertenece a la compañía española Telefónica, 28% a Comunicaciones Celulares (COMCEL), y 46.2% del total de líneas corresponden a Servicios de Comunicación (SERCOM), subsidiaria de América Móvil, la cual está posicionada como número uno en el mercado guatemalteco.

Las cifras de ingresos reflejan claramente la alta rentabilidad del servicio celular. Siendo Centroamérica uno de los mercados más pequeños para las tres compañías transnacionales que operan en Guatemala, en 2005 los ingresos reportados por las tres empresas en el istmo e incluyendo a México, suman aproximadamente unos Q32 mil millones, monto similar al del Presupuesto General ejecutado por el gobierno de Guatemala en el mismo año.

El crecimiento de usuarios de celulares se mantiene acelerado. A finales de 2005 la SIT registró un total de 4.5 millones de teléfonos celulares en Guatemala. En los primeros seis meses de 2006 la marca Claro, de SERCOM reportó un crecimiento de sus líneas de 136,307. Asimismo Telefónica sumó 127,841 suscriptores de su servicio.

La fuerte competencia demanda también invertir grandes sumas en publicidad. Los cambios de imagen vistos en las tres empresas operadoras de telefonía móvil han significado una inversión de sus respectivas casas matriz que, por ejemplo, en el caso de MIC cuya subsidiaria en el país es COMCEL invirtió US\$162 millones a fin de posicionar su marca a nivel mundial.

Cabe destacar que las ganancias netas llegan a representar el 50% de los ingresos como señaló en su momento América Móvil (Inforpress 1657).

TRES GIGANTES. En el estudio de Urizar se apunta que, en 1996, junto con la privatización de la telefónica nacional, el gobierno de Álvaro Arzú dio impulso a la Ley General de Telecomunicaciones, con la que se buscó, entre otras cosas, que la inversión privada amplíe la cobertura de los servicios telefónicos.

Ya en 1990, la empresa COMCEL tenía operaciones comerciales de telefonía móvil. La compañía disfrutó del monopolio hasta 1999 cuando Telefónica y Telgua (propiedad de América Móvil) ingresaron al mercado como el segundo y tercer operador, señala el informe anual 2005 de Millicom International Cellular (MIC), accionista mayoritaria de COMCEL.

MIC es una firma luxemburguesa, cuenta con el 55% de las acciones de COMCEL, un 35% pertenece a Miffin Associates Corp. y el resto a Arcade Internacional Inc. Según un artículo de Siglo Veintiuno (23/6/06), la estatal China Mobile Communications Corp., negocia un acuerdo por US\$5,300 millones para comprar MIC. Su marca comercial es actualmente TIGO y presta sus servicios en Centroamérica, Sur América, África y Asia.

La empresa SERCOM, es subsidiaria en Guatemala de América Móvil, compañía con una fuerte presencia en toda Latinoamérica. Esta empresa fue una escisión de Telcel, la empresa de telefonía del grupo Telmex, que controla el 65% de las telecomunicaciones en México.

Su marca fue conocida como PCS y recientemente cambió a Claro, marca que se ha posicionado en Brasil, Chile, Perú, Nicaragua,

Honduras, El Salvador y Guatemala. La empresa española Telefónica nació en 1924 y actualmente opera en su país con líneas fijas. Telefónica Internacional opera en nueve países. En 2004, esta empresa se hace con los activos de BellSouth en 10 países, lo cual eleva considerablemente su participación en el mercado latinoamericano. Su marca se conoce como Movistar.

Una nueva compañía, Digicel Group está ingresando a El Salvador y Guatemala. Tomando en cuenta la cantidad de población guatemalteca, el mercado de telefonía móvil del país aun tendría potencial para duplicarse.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ANTIGUA EMPRESA Y EMPRESA COMPRADORA

Después de hacer un recorrido por la historia de las telecomunicaciones en Guatemala y de conocer a los proveedores de servicios actuales es oportuno describir de qué se trata el negocio de la empresa COMPRADORA.

Como se ha dicho ya en este documento, en Guatemala la facilidad para contratar directamente los servicios de telecomunicaciones es sencillo y sin limitación, cada empresa tiene una cartera de servicios abierta al público, sin embargo la oportunidad de negocio que originó a la ANTIGUA EMPRESA fue lo que en el mundo, muchas empresas hacen y que está basado en servicio. Esto mismo fue lo que la empresa COMPRADORA identificó como la oportunidad de ampliar sus operaciones en una región en donde no tenían cobertura. La ANTIGUA EMPRESA logró captar la atención de muchos gerentes de empresas que han invertido fuertes cantidades de dinero en contratar personal, infraestructura y equipo, recursos necesarios para mantener activos todos los servicios de telecomunicaciones que son la vida de sus empresas.

Actualmente empresas de todos tamaños utilizan varios tipos de enlaces de comunicación desde telefónico hasta 3G (*es la abreviación de tercera generación en telefonía móvil*) o GPRS (*es un servicio adicional para la transferencia de datos basada en la conmutación por paquetes a través de la red de telefonía móvil GSM*) sobre los cuales pueden enviar desde un pequeño mensaje de texto hasta imágenes y videos; herramientas con las cuales logran los fines de su negocio.

La ANTIGUA EMPRESA no vino a conformar un nuevo proveedor de telecomunicaciones, lo que ofreció a sus clientes fue el servicio de negociar entre los diferentes proveedores, las mejores opciones de conexión de

cualquier tipo de comunicación para responder a los requerimiento de la empresa cliente (*Broker de Negocios actúa como intermediario entre Compradores y Vendedores de negocios. Es responsable de conjuntar a dichas partes y su objetivo es vender negocios.*).

El objetivo de la ANTIGUA EMPRESA fue servicio, logra que mediante el diseño de una solución integral entorno al cliente y los diferentes proveedores de telecomunicaciones, logra atender los requerimientos del cliente y esta solución acompañada de una atención inmediata en la resolución de los problemas que se pudieran presentar durante la cotidianidad de la operación; a su vez los clientes garantizaban con este servicio pasar largas horas de espera para ser atendidos o bien contratar personal interno que atendiera las fallas en las comunicaciones.

A continuación se hace una breve descripción de la empresa COMPRADORA, cuales son sus actividades en el mundo y los diferentes servicios que presta.

La empresa COMPRADORA espera constituirse en Guatemala en una empresa de servicios dedicada a ayudar a los clientes prosperar en el cambiante mundo. Plantean que los valores sobre los cuales trabaja permiten cambiar todo: productos, estrategias, modelo de negocio; mientras que sigue siendo absolutamente fiel a su esencia e identidad.

Que con relación a sus colaboradores, se puede imponer de arriba a abajo el mando y los mecanismos de control de una fuerza de trabajo altamente profesional e inteligente.

Sobre su gestión, espera que sus valores vayan de abajo hacia arriba y no de arriba hacia abajo. En otras palabras, que la gente en todos los niveles, apliquen los valores para la autogestión e informar de sus decisiones.

Además espera que los valores proporcionen un equilibrio entre la lucha contra lo esencial a perseguir y la rentabilidad a corto plazo, a expensas de las relaciones a largo plazo con clientes, empleados, proveedores y otros relacionados.

La empresa COMPRADORA posee más de 3,000 puntos de presencia en 173 países con cerca de 37,000 empleados en el mundo y tiene el alcance con proveedores de cada una de las tendencias digitales, la capacidad y resistencia para ponerlo todo junto y transformar la manera de hacer negocios tomando en cuenta la globalización de la mano de obra, el cambio a digital, outsourcing, procesos en tiempo real y todo tipo de red de alto rendimiento.

Desde el principio, la empresa COMPRADORA trabaja bajo el principio que las redes de comunicaciones globales de negocio están cambiando de manera fundamental y que no es necesario que las personas trabajen juntas. Las transacciones pueden ser realizadas a través de cualquier distancia en tiempo real, y cientos de millones de personas que anteriormente no tenían acceso a la economía mundial puede ser ahora una parte de ella.

Al mismo tiempo, redes de voz y datos convergen en una única infraestructura IP, redes fijas y móviles están convergiendo de modo que cualquier dispositivo puede comunicarse con cualquier otro y la comunicación y aplicaciones de colaboración están disponibles en cualquier momento, en cualquier lugar. En este nuevo mundo, el alcance, la capacidad y la resistencia de la red representan una nueva clase de equidad.

Estos cambios exigen un nuevo tipo de empresa, que puede proporcionar un único punto de contacto de alto rendimiento, redes globales sin fisuras. En los últimos años, han trabajado arduamente para transformar la organización de tal manera que puedan ofrecer un nuevo tipo de servicio, al que han llamado la red de servicios de TI, y está basado en una amplia red MPLS, (siglas de Multiprotocol Label Switching es un mecanismo de transporte de datos estándar creado por la IETF y definido en el RFC 3031) y resistente, que crece a una nueva ciudad cada semana.

La experiencia y especialización en servicios IT para empresas, junto a la excelencia en la calidad de la prestación de los servicios que ofrecen son los pilares que marcan los objetivos de la empresa COMPRADORA.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional puede definirse como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo” (RODRÍGUEZ, D., 1999, Pág.157); o también que es “el conocimiento que tiene el personal acerca de su empresa, su organización y sus objetivos, la percepción que tiene acerca del medio en el cual desempeña sus labores y el grado de desarrollo personal que prevé alcanzar en la empresa” (García, 1987. Citado por: MARIN, J.1999. Pág. 13) se puede afirmar a partir de ello, que un buen clima organizacional está caracterizado por el entusiasmo, el optimismo y el trabajo en equipo.

El clima organizacional o clima laboral, para Chiavenato (1999), es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los

miembros de la organización, y que influye, directamente, en su comportamiento.

Hacer un estudio sobre clima organizacional, según Gonçalves (1997), proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que conforman una organización.

La sociedad actual se caracteriza por enfatizar y perseguir las necesidades materiales a cambio de olvidar muchas veces las necesidades de espíritu.

Cada día vivimos materialmente mejor, los productos que compramos son mejores, el confort es mayor. Por eso hay valores muy importantes en las organizaciones: reconocimiento del trabajo, comunicación, trato justo, formación de las personas y sentido del trabajo, que constituyen los parámetros de un buen clima laboral y una gran parte de las necesidades de espíritu.

Muchos empleados pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, pero tal vez no estén funcionando al máximo de su capacidad por no estar en un ambiente agradable.

El tejido empresarial moderno tiene claro que el activo más importante de cualquier compañía es su factor humano. Parece claro también que el hombre que trabaja ha dejado de ser una máquina generadora de dinero. Partiendo de estas premisas, los directivos deberán cuidar y potenciar al máximo este activo implantando en la compañía un clima laboral propicio para los empleados. Es evidente que existen tantas formas de satisfacer a los trabajadores, como número de ellos. Pero tampoco se trata de que el equipo directivo invente mil maneras distintas de cubrir necesidades y deseos de cada individuo, ya que se pueden distinguir una serie de pautas comunes de comportamiento en el colectivo de trabajadores cuando se analizan las necesidades de espíritu.

Se ha comprobado que los cimientos de un buen clima laboral se relacionan con los siguientes parámetros: la calidad directiva, la satisfacción en el puesto de trabajo, la conciliación del trabajo con la vida familiar, la carrera profesional y, en menor medida, las prestaciones de tipo social.

La calidad directiva:

Se trata, sin duda, del aspecto más relevante. El éxito de un proyecto de empresa parcial o total depende del liderazgo de la dirección general y el

equipo directivo, quienes deben transmitir entusiasmo y crear buenas relaciones con honradez, respeto y lealtad, adaptándose a las habilidades y emociones de sus empleados.

Asimismo, estos últimos tienen que percibir que quienes encabezan la compañía pretenden lograr los objetivos que se ha marcado la organización y no sus metas personales, que reconocen el derecho del trabajador a equivocarse alguna vez cuando delegan en él, le permiten tomar decisiones y muestran interés por su trabajo.

La función directiva debe basarse en los valores y el compromiso ético. Influye activamente, entre otros, en el trato personal, en la delegación de responsabilidades, en el reconocimiento y en la comunicación:

- La persona espera siempre recibir un buen trato de la dirección de la empresa, de sus responsables directos y de sus compañeros de trabajo.
- Un buen director general debe apostar por una estructura horizontal en el organigrama de la empresa que facilite la delegación de responsabilidades. De ese modo, fomenta la iniciativa de la persona que asume riesgos y gestiona su propio trabajo tomando las decisiones oportunas, lo cual es clave para lograr el cumplimiento de objetivos.
- A cualquier persona le gusta que se reconozca su labor, bien con dinero o sin él. El dinero es un factor motivador muy importante y al empleado hay que retribuirle su trabajo de forma justa, pero el dinero no resulta necesario para felicitarle por un buen resultado; y lo mismo ocurre a la hora de aconsejarle y enseñarle cuando comete errores.
- La comunicación se da en dos vertientes: la corporativa, a través de la que el trabajador está informado y conoce la misión de la empresa, su organización, situación económica y planes futuros; y en el día a día, para conseguir una buena comunicación ascendente, descendente y horizontal con objeto de que el empleado perciba una política de puertas abiertas que le permita: Acudir a cualquier responsable con la máxima confianza para exponerle los problemas que pueda tener o realizar cualquier sugerencia, y además tenga la confianza y seguridad de que lo que exponga va a ser tenido en cuenta.
- Que el empleado conozca la opinión que sus responsables tienen sobre su trabajo.

- Que el empleado perciba la utilidad de su trabajo, transmitida también por sus responsables.
- Que el empleado perciba que la organización y sus responsables directos le agradecen su trabajo.
- La calidad directiva está asociada al cumplimiento de las responsabilidades sociales de la empresa. Hay responsabilidades internas con los propios trabajadores, como las comentadas anteriormente. Pero las empresas tienen también compromisos con los accionistas que aportan el capital, con los clientes que compran los productos, con sus proveedores y con el entorno. La empresa debe ser una ayuda para la comunidad y no una carga.

Satisfacción en el puesto de trabajo:

Un altísimo porcentaje de empleados no ocupa el puesto que le correspondería según su preparación y deseo, lo que provoca su desmotivación. A veces el puesto les viene grande porque no tienen la formación adecuada, lo que provoca ansiedad en el trabajador. O, al revés, personas con unos conocimientos y habilidades superiores al puesto que ocupan. Además, existen otros factores no motivadores: puede haber un clima laboral malo, o escasez de retribución, o falta de reconocimiento. También el estrés y enfrentarse a una tarea rutinaria.

La seguridad y las condiciones laborales también se relacionan a veces con este parámetro. El espacio, la iluminación, la calefacción, la climatización, la ergonomía y la ausencia de elementos nocivos para la salud (ruidos, humos, gases, polvo...) resultan muy importantes; el empleado tiene que regresar a su hogar en las mismas condiciones de salud con las que inició su jornada.

Conciliación del trabajo con la vida familiar:

La sociedad está demandando cada vez más la solución de este problema.

En pleno siglo XXI existe una nueva realidad laboral y social en la que los dos cónyuges trabajan y la disponibilidad de su tiempo fuera del trabajo es escasa, lo que origina:

- Falta de tiempo para la educación y cuidado de los niños y la atención de los ancianos.

- Disminución progresiva y amenazadora de la tasa de natalidad como consecuencia de que los padres no quieren adquirir el compromiso del cuidado de más hijos y su educación.

El problema es importante ya que la familia es la columna vertebral de una sociedad equilibrada y los niños de hoy son el capital humano de la sociedad del mañana. De ahí la importancia de que las empresas instalen los programas de conciliación ya que la no conciliación provoca insatisfacción laboral, enfermedades psíquicas, falta de actitud y compromiso de los trabajadores, así como bajas en la organización. Los programas de conciliación precisan de características básicas como:

- Compaginar el horario de la empresa con los horarios de los centros educativos de los hijos.
- Horarios laborales flexibles.
- Posibilidad de medias jornadas de trabajo y de empleo compartido.
- Permisos de excedencias.
- Flexibilidad en la forma de trabajar: lugares satélites de trabajo, teletrabajo, rotación de puestos, etc.
- Programas de luces apagadas.
- Servicios propios o subvenciones para guarderías y cuidado de niños y ancianos.
- Todo ello encaminado a que los padres tienen que tener tiempo para estar con sus hijos, ya que además de la necesidad de disfrutar de la familia, la educación de los hijos es responsabilidad plena de los padres y las guarderías u otros centros, sean públicos o privados, no les pueden sustituir en este cometido.

Una sociedad económicamente globalizada, donde continuamente se pregona que el éxito de la gestión se basa en la atención y satisfacción del cliente, la calidad hacia el mismo, debería darse cuenta que este concepto cobra todavía más importancia si se trata de la atención y calidad hacia los hijos.

Carrera profesional:

Permite al empleado superar su reto profesional, tanto en el terreno del conocimiento como en el de su promoción. La empresa, en la medida de sus posibilidades, debe tener programas de formación, con el fin de profesionalizar a sus trabajadores y potenciar su capital intelectual. La formación supone una inversión, no un gasto.

Prestaciones de tipo social:

Este parámetro, aunque de menor importancia que los anteriores, puede también afectar al clima. Se refiere a servicios como comedor, guardería (cada vez más demandada), becas de estudio para hijos de empleados, celebraciones, acceso a acciones de la compañía, flexibilidad de horario, planes de pensiones, premios y concursos diversos, seguro de vida, transporte a la empresa, promoción de actividades deportivas, préstamos financieros con ventajas respecto a los del mercado e instalación de zonas de descanso, entre otros.

Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, en últimas, el activo más valioso para la empresa, no solo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella, de allí que actualmente las compañías hayan empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, por esto han pasado de un interés netamente instrumental que representaba el hombre hace varios años, visto como un elemento o como un medio para los beneficios de las organizaciones, a un interés más por los aspectos personales y psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa.

“La creación del medio correcto puede abarcar desde una cultura colectiva que acepta y aprecia nuevas ideas, hasta el microclima de una sesión dedicada a la sugerencia de ideas”. (De Bono,1994, Pág. 295), de allí que el ambiente donde se labora es de vital importancia para que un individuo exponga sus propias ideas, desde su punto de vista aporte soluciones creativas a posibles problemas o simplemente desarrolle su trabajo de una manera innovadora y diferente. Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, existen factores físicos y psicológicos que afectan este aspecto; entre los factores físicos está un lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe

ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico; otro aspecto es el psicológico, en donde se mencionan las relaciones entre el empleado y sus compañeros de trabajo, también la forma como el superior se refiere a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve, todos estos factores y otros que afectan el desarrollo del individuo dentro de la organización conforman el clima de ésta, y de acuerdo a como se manejen dichos aspectos, será un buen o mal clima (VARELA, R. 1991) Al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes ideas dentro de la organización. Si el individuo se siente motivado para realizar sus tareas, ya sea por estar a gusto en su grupo de trabajo, o estar bien remunerado (lo cual no es factor vital para estar realizado laboralmente), puede tener resultados sorprendentes en el desarrollo de nuevas ideas, en la solución creativa de problemas que se presentan dentro de la organización y en la realización personal. La remuneración es uno de los factores extrínsecos que poco incita a la creatividad, ya que el dinero como tal no es motivo para que el empleado se sienta apasionado por su labor, pues la base de la motivación intrínseca son la pasión y el interés. El interés de hacer su trabajo, la satisfacción y el reto del mismo, son el motor de cada uno de las personas para despertar la creatividad y hacer más apasionante su trabajo (Harvard Business Review. 1998.)

Son múltiples los aspectos en los cuales un individuo puede contribuir al desarrollo y crecimiento de una organización, sin embargo, es responsabilidad de esta misma propiciar los ambientes, las estrategias, las técnicas y las herramientas que permitan un óptimo desempeño de sus miembros y por ende de la empresa.

En los últimos tiempos ha resultado de gran importancia e interés el tema de los ambientes al interior de la organización, esto porque se ha tomado conciencia de las necesidades psicológicas, físicas y emocionales de las personas, no sólo en su ámbito personal, sino en su ámbito laboral, que es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional. De igual manera han venido tomando forma e importancia los aspectos sobre la motivación a los trabajadores, la contribución al desarrollo de su rendimiento y la trascendencia de su participación, acompañando los esfuerzos tanto individuales como grupales hacia el crecimiento y desarrollo del empleado y la organización. Uno de estos aspectos que en la actualidad viene estudiándose y perfilándose como fundamental en este desarrollo organizacional, es el que tiene que ver con la creatividad aplicada en diferentes campos para beneficio de la empresa y de los empleados, “entendida ésta como un proceso lógico, la lógica de los sistemas autoorganizados, no de la lógica tradicional de los

sistemas pasivos, es más que la inspiración y la divagación, esto es, el despliegue de la lógica y del juego” (1997. Pág. 85.)

Pero para lograr que la creatividad se desarrolle con libertad, con confianza, con autonomía, se hace necesario desarrollar un ambiente adecuado en la organización y particularmente mantener un buen clima que le permita a los empleados experimentar nuevas formas, desarrollar nuevas ideas, laborar de formas diferentes, vivir la motivación y el liderazgo al interior de la organización, estos dos aspectos en particular, hacen efectiva la creatividad, sin ello no puede “fluir” ya que: “La persona motivada está dispuesta a efectuar una pausa y buscar alternativas más allá de las obvias que se le ofrecen, la persona motivada se detiene a mirar cuestiones que otras dan por sentadas, la persona motivada disfruta del pensamiento creativo casi por el pensamiento mismo” (Pág. 193), todo ello va dirigido al logro de la trascendencia como ser, como persona y como miembro de un colectivo o de una sociedad, de esta forma: “No se puede dudar que la creatividad es el recurso humano más importante. Sin ello no habría progreso y repetiríamos eternamente los mismos patrones” (Pág. 183) El desarrollo socio-económico de una organización está directamente relacionado con la capacidad que tienen sus miembros para identificar oportunidades, problemas y necesidades, en hallar soluciones viables desde todos los puntos de vista convencionales (técnico, comercial, económico, financiero, humano, administrativo, sensorial, social, etc.), y en llevar a cabo con eficiencia las soluciones a los proyectos más eficaces. Todo este proceso esta basado en cualidades humanas como la creatividad (VARELA, R. 1991). Cuando las propiedades motivadoras del ambiente organizacional son positivas y reflejan la interacción entre características personales y grupales, la creatividad se desarrolla de una manera natural y con buenos resultados entre sus miembros. Un buen clima promueve en cada uno de los miembros de la empresa, el buscar nuevas maneras de realizar su labor, ser más efectivos, ayudar a sus colegas y tener resultados en su trabajo con herramientas diferentes e innovadoras.

Las ventajas de propiciar un buen clima al interior de la organización es que permite desarrollar en el sujeto, de forma más libre y acertada, todo el potencial que éste tenga y aprovecharlo en beneficio de la empresa, de esta forma surge la necesidad de una gerencia preocupada por promover nuevas capacidades en sus miembros, interesada en “despertar” esa creatividad tan urgente y adecuada que permita desarrollar procesos y formas nuevas en la organización, así como también buscar una continua renovación y proyección al medio no sólo de los individuos, sino del grupo en su totalidad, de allí que la creatividad finalmente, contribuye al mejoramiento de la competitividad en las empresas de hoy, deseosas de innovación, de cambio, de crecimiento y de desarrollo, que las posicionen cada vez en mejores lugares no sólo en el ámbito nacional sino además en el ámbito internacional, por esto deben considerarse en las organizaciones, atributos como los siguientes que van a permitir promover un “clima creativo”(Hellriegel y Slocum, 1998, Pág. 315):

- Confianza, para que las personas puedan poner a prueba sus ideas y cometer errores sin temor.
- Un eficaz sistema de comunicación interna y externa, para que todos los involucrados estén plenamente al tanto de las necesidades y metas de la organización.
- Una amplia variedad de tipos de personalidad dentro de la organización y en sus equipos.
- Un proceso que garantice la supervivencia y en última instancia, la retribución de ideas potencialmente útiles.
- Un sistema de méritos basado, al menos en parte, en la generación e implementación de ideas innovadoras.
- Flexibilidad en el diseño organizacional y en los subsistemas de la empresa, a fin de hacer posible la existencia de nuevos enfoques.

Lo anterior va a generar en los miembros de la organización una mayor confianza, pertenencia e identidad con la misma, lo que va a permitir un mejor clima en su interior y un mejor desarrollo de las personas, lo cual se verá expresado en su proceso cotidiano.

Considerando que el hombre siempre le ha dado una importancia alta al tema de la creatividad, el buen clima propicia que esta, aporte una aptitud especial a los individuos, para resolver los diferentes obstáculos que se presentan a diario en el trabajo, proporcionando nuevas formas de realizar las labores, desarrollando el intelecto y dándole un giro diferente a la organización, esto se ve reflejado en un aumento en la productividad y el rendimiento de la misma.

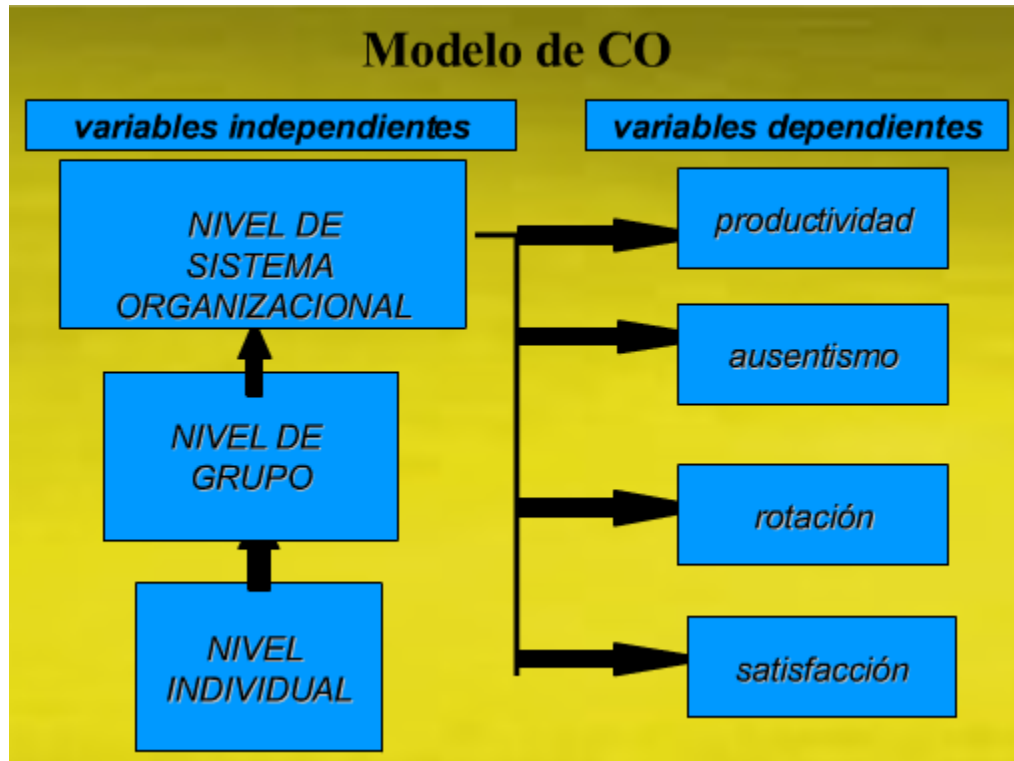
Uno de los efectos de promover la creatividad en las empresas es la generación de nuevas ideas, cuando éstas surgen, el individuo que desarrolla una idea, procura, que además de haber sugerido el proyecto, éste se convierta en una realidad, lo que propicia que en su entorno las personas se contagien de este ambiente creativo y quieran seguir su mismo proceso, ya sea colaborando para hacer realidad el logro, o salir adelante con otra idea, es por esta razón, que la creatividad se convierte en el medio para la generación de ideas nuevas y útiles que conduzcan posteriormente a una materialización de las mismas, de esta forma se estaría ya en los procesos de innovación que permitan que las ideas se hagan realidad y puedan finalmente ser aplicadas en diferentes campos como por ejemplo en la producción y en la comercialización. Se ha discutido mucho respecto a si todas las personas son creativas, y que unos la desarrollan más que otros por varias razones, una de

ellas es el ambiente en que se desenvuelven, es por esto que “las actividades hacia la creatividad están muy determinadas por la cultura de la empresa. Si el director ejecutivo demuestra interés en ella, sucederán muchas cosas” (1997. Pág. 193), se podría decir entonces que existen condiciones propias del trabajo y de la persona como son la motivación, la capacitación constante, unas condiciones excelentes de trabajo, entre otras que pueden provocar en las personas dentro de la empresa más esfuerzo, más entrega, más compromiso, lo que puede a su vez despertar ideas nuevas en cada una, puede permitirles su aporte tanto de conocimientos como de habilidades y en definitiva conducir a que la empresa se diferencie de otras por sus herramientas, por sus procesos, pero principalmente por su personal, por su potencial, por su sentido de pertenencia, por su identidad con la misma, esto finalmente provocará una buena imagen de la organización a la cual ciertos individuos pertenecen y al mismo tiempo un reconocimiento por parte de la sociedad.

“Con frecuencia la creatividad organizacional es el resultado de un trabajo en equipo para enfrentar una situación” (Harrington, James., 2000, Pág. 63), por esto en los últimos tiempos se ha reconocido en las organizaciones la importancia del trabajo en equipo, conformado por personas con diferentes perspectivas y estilos de pensamiento creativo, para lograr mejores rendimientos y mayor integración de esfuerzos; la creatividad entonces, también se puede desarrollar en grupos de trabajo, en grupos de personas, lo que conduce a una satisfacción personal y al desarrollo óptimo de los individuos como seres únicos y especiales (Harvard Business Review. 1998).

Este hecho se refuerza aún más si se considera a los hombres como miembros activos de una organización-cualquiera que ésta sea- que requieren un buen clima organizacional que incite al desarrollo de relaciones personales, de interacciones, de procesos adecuados al interior de la organización, para que finalmente se cumplan los objetivos que la organización se ha trazado.

Comportamiento Organizacional:



MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad, según Gibson y cols., (1987) lo cual implica que cada miembro de la organización de su opinión respecto a los diversos atributos y elementos de la organización.

Medir la percepción del clima significa determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada.

Según Brunet (2004), dentro de las medidas de clima organizacional se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Con relación a las medida múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e

influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a las medidas perceptivas de los atributos organizacionales se tienen que: a) son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

Ahora bien, una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción. Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que este pasando la institución y por ende el informante clave, sin embargo no debiera ser un motivo de preocupación al querer medir el clima, puesto que eso significa que en ese tiempo el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además recordemos que ninguna organización es estática, por lo que la misma dinámica de la organización nos lleva a percibir distintos climas.

Rodríguez (1999) menciona que el clima de una institución tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.

Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, sin embargo, una situación de conflicto no resuelto, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso hasta llegar a contaminar la productividad de la organización.

De acuerdo con Martín y cols., (2002:331-348) el analizar y diagnosticar el clima organizacional posibilita:

- “Evaluar las fuentes de conflicto de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Diseñar un proceso de intervención, presentando una especial atención a aquellos elementos problemáticos que requieren un tratamiento específico.”

De acuerdo con el modelo o definición del clima por parte de Gairín (1996:294) se pueden tomar las siguientes acciones para mejorar las organizaciones:

a) Pueden ser la estructura, los recursos y condiciones materiales o el estilo de funcionamiento de la organización.

b) Puede ser las percepciones que los miembros de la organización tienen sobre los diversos aspectos de la misma tanto si la tomamos en consideración título individual o como visión compartida entre el conjunto de los miembros de la organización.”

Por lo tanto conocer la importancia que tiene el clima en el éxito de las organizaciones es una exigencia para todos los integrantes de la misma y de una manera especial para sus principales responsables. Se debe considerar que la estructura organizacional es una materia bruta que hay que ir moldeando día a día.

El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta” normalmente tienen un bajo clima organizacional.

El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despido, entre otros. Estas variables a su vez pueden ser también afectadas por el clima. Por ejemplo un estilo de gestión

muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los subordinados puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conducirá a un refuerzo de estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

Las promesas que se realicen al personal de una institución acerca de mejoramientos de las remuneraciones, de las condiciones físicas, relaciones laborales, provocan mejoría momentánea en el clima laboral. De no cumplirse estas promesas puede ser que el clima se torne peor que el inicial, ya que no se cumplieron las necesidades. En este caso se produce frustraciones, desconfianza y una actitud de desesperanzada y altamente negativa hacia la organización.

De acuerdo con Jorde-Bloom, (citado por Gairín, 1996:416) sintetiza los aspectos positivos que conlleva a un buen clima:

- El grado en que los trabajadores se muestran amistosos, se apoyan y confían unos en otros y mantienen un alto grado de cohesión y espíritu.
- Desarrollo personal y profesional.
- Apoyo a la dirección, que a su vez, apoya y mantiene expectativas.
- Claridad en la definición y comunicación de estrategia, procedimientos y responsabilidad.
- Sistemas de recompensas, referido al grado de equidad en la distribución de beneficios y oportunidades para el desarrollo.
- Toma de decisiones, desde una autonomía personal reconocida y asumida.
- Consensos sobre los objetivos de la organización.
- Orientación a la tarea, reflejada en la planificación, procesos y resultados.
- Contexto físico acorde con las necesidades personales.
- Apertura a la innovación que traiga consigo una constante actualización y mejora de la organización.

Es pertinente mencionar que para evaluar el clima organizacional, no es necesario interrogar a todos los elementos de una institución. La encuesta puede ser válida si se toma una muestra representativa del grupo, por lo que el clima de cada departamento o unidad que compone la organización sería equivalente al clima total (Brunet, 2004).

HERRAMIENTAS QUE SE HAN UTILIZADO PARA MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIÓN

Se han utilizado diversos instrumentos para hacer la medición y evaluación del clima organizacional, a continuación se presentan dos más importantes:

Cuestionario para la evaluación del ambiente laboral en la empresa CLA:

El CLA es un cuestionario de nueva creación para evaluar el clima laboral. Considera dos grandes dimensiones: Empresa y Persona. Agrupadas en estas dos grandes dimensiones, el CLA permite evaluar 8 variables diferentes: Organización, Implicación, Innovación, Información, Autorrealización, Condiciones, Relaciones y Dirección. Además, la combinación de los elementos más representativos ofrece una puntuación global de Clima laboral. El cuestionario consta de 93 elementos a los que se contesta de forma rápida y sencilla. Se obtienen siempre resultados por grupos de sujetos evaluados, no por personas.

Esta diseñado para adultos, puede ser aplicado de forma individual o colectiva y lleva aproximadamente 25 minutos responderlo.

Este cuestionario fue elaborado por TEA Ediciones.

Cuestionario TECLA:

John Sudarsky, profesor de la Universidad de los Andes, desarrollo en 1977 en Colombia un instrumento de diagnóstico del clima organizacional llamado TECLA (Test de Evaluación de Clima Laboral), el cual se fundamenta en la teoría de la motivación en el esquema presentado por David McClelland y J. Atkinson (en él se identifican las necesidades de afiliación, poder y logro) y las variables definidas por Litwin y Stringer, consideradas como dimensiones del clima organizacional (conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional, espíritu de grupo, seguridad y salario).

Consta de 90 aseveraciones a través de las cuales se busca que el individuo conteste únicamente falso o verdadero cada una de ellas dependiendo de su aplicabilidad o no a su trabajo o a la organización

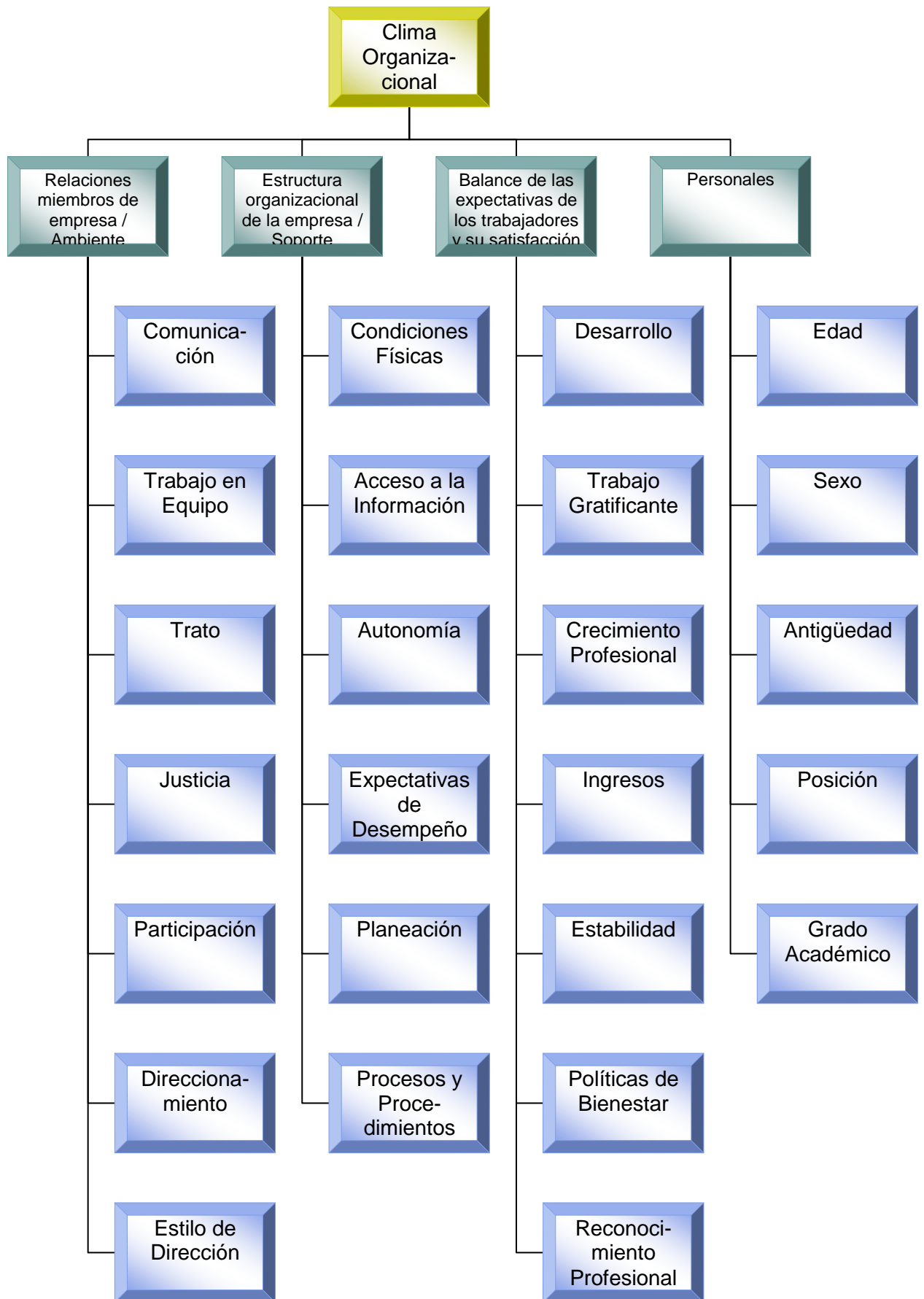
TECLA refiere actitudes de aceptación y/o rechazo a situaciones y comportamientos definidos por la motivación.

4. HIPOTESIS

El Clima organizacional en el periodo de transición por la compra de la empresa ha incidido negativo.

4.1. MAPA CONCEPTUAL

En la siguiente hoja se presentan los factores que integran el mapa conceptual:



4.2. VARIABLE DEPENDIENTE:

La variable dependiente: Clima Organizacional.

4.3. VARIABLES INDEPENDIENTES

Relaciones entre los miembros de la empresa / Ambiente

Comunicación

Trabajo en Equipo: Confianza, Ayuda y Compañerismo, Gratitud, y Término conclusión de trabajos.

Trato: Rivalidades, Privacidad, y Conducta.

Justicia: Sanciones, Expresión.

Participación

Direccionamiento

Estilo de Dirección: Ayuda del jefe, Sin contradicciones e iniciativas de colaboradores.

Estructura organizacional de la empresa / Soporte

Condiciones Físicas.

Acceso a la Información.

Autonomía: Autorización previa, Consultas de trabajo, Método de trabajo, y Supervisión.

Expectativas de Desempeño: Esfuerzo, Atención al cliente, Calidad, y Cambios positivos.

Planeación: organización.

Procesos y Procedimientos: Orden, Largos procesos, y Entrenamiento,

Balance de las expectativas de los trabajadores y su satisfacción personal.

Desarrollo: Decisiones sobre empleados, Empleo de tiempo, y Ascensos.

Trabajo Gratificante: Trato profesional, Comentarios positivos, Estímulos, y Cualidades sobre errores.

Crecimiento Profesional: Aprendizaje, y Educar a los hijos.

Ingresos: Cambio salarial, Salario según habilidades, y Salario según medio de vida.

Estabilidad: Rotación de personal, Venta vrs. Ambiente.

Políticas de Bienestar: Prestaciones más a ley, Justas prestaciones, Respaldo de vejez.

Reconocimiento Profesional: Gratificación no monetaria.

Personales: Edad, Sexo, Antigüedad, Posición, y Grado académico.

5. ALCANCE DEL ESTUDIO

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva, con el fin de recolectar, observar y analizar las características del clima organizacional conforme a la percepción de los trabajadores de la ANTIGUA EMPRESA.

5.2. ALCANCES

La investigación incluyó a todos los trabajadores de la ANTIGUA EMPRESA durante el período de transición de su compra.

5.3. LIMITACIONES

La investigación solo incluye al clima organizacional de la ANTIGUA EMPRESA en un momento específico de su operación.

6. MATERIAL Y MÉTODO

El presente trabajo se realizó con un enfoque cuantitativo. La investigación se basó sobre las condiciones que conforman el clima organizacional de la ANTIGUA EMPRESA durante el período de transición de su compra, con el fin de medir sus efectos en los resultados esperados por la COMPRADORA, al cuantificar las condiciones de los trabajadores en su conjunto.

6.1. PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN

Los trabajadores de la ANTIGUA EMPRESA durante la transición de su compra.

6.2. CRITERIOS DE INCLUSION Y EXCLUSION

Considerando el reducido número de personal de la ANTIGUA EMPRESA, se seleccionaron todos los trabajadores, permitiendo obtener resultados más precisos.

6.3. TIPO DE ANALISIS

Enfoque cuantitativo.

6.4. INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Encuesta y entrevista directa a cada uno de los trabajadores, usando las preguntas de la encuesta; la cual se basó en el modelo TECLA (Anexo) con modificaciones adaptadas al clima imperante en la ANTIGUA EMPRESA.

6.5. PLAN DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Solicitud de citas individuales a cada trabajador, acordes a su tiempo libre, con el fin de que se sientan sin presiones y sean libres, espontáneos al momento de proveer su percepción de cada uno de los tópicos que se analizan.

6.6. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA GARANTIZAR LOS ASPECTOS ÉTICOS

Desarrollo de entrevistas a los trabajadores y directivos de la ANTIGUA EMPRESA.

Diseño del cuestionario escrito que responderán los trabajadores.

Consentimiento informado. En la encuesta se colocó el consentimiento de las personas encuestadas para divulgar los resultados de esta.

7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

El cuestionario TECLA, que incluye noventa preguntas para análisis, se modificó adaptándolo al ambiente imperante en la ANTIGUA EMPRESA durante el período de transición de su compra, para lo cual se consideraron tres áreas principales: Relaciones entre los miembros de la empresa /

Ambiente; Estructura organizacional de la empresa / Soporte; y Balance de las expectativas de los trabajadores y su satisfacción personal.

Los aspectos analizados en cada área integran veinte factores, que se describen a continuación, con sus elementos:

Relaciones entre los miembros de la empresa / Ambiente

Comunicación.

Trabajo en Equipo.

Confianza, Ayuda y Compañerismo, Gratitud, y Término conclusión de trabajos.

Trato.

Rivalidades, Privacidad, y Conducta.

Justicia.

Sanciones; y Expresión.

Participación.

Direccionamiento.

Estilo de Dirección.

Ayuda del jefe; Sin contradicciones; e Iniciativas de colaboradores.

Estructura organizacional de la empresa / Soporte

Condiciones Físicas.

Acceso a la Información.

Autonomía.

Autorización previa, Consultas de trabajo, Método de trabajo, y Supervisión.

Expectativas de Desempeño.

Esfuerzo, Atención al cliente, Calidad, y Cambios positivos.

Planeación.

Organización.

Procesos y Procedimientos.

Orden, Largos procesos, y Entrenamiento.

Balance de las expectativas de los trabajadores y su satisfacción personal

Desarrollo.

Decisiones sobre empleados, Empleo de tiempo, y Ascensos.

Trabajo Gratificante.

Trato profesional, Comentarios positivos, Estímulos; y Cualidades sobre errores.

Crecimiento Profesional.

Aprendizaje, y Educar a los hijos.

Ingresos.

Cambio salarial, Salario según habilidades, y Salario según medio de vida.

Estabilidad.

Rotación de personal, y Venta vrs. Ambiente.

Políticas de Bienestar.

Prestaciones adicionales a ley, Justas prestaciones, y Respaldo para la vejez.

Reconocimiento Profesional.

Gratificación no monetaria.

Personales.

Edad, Sexo, Antigüedad, Posición, y Grado académico.

Los resultados del análisis de los veinte factores se presentan en forma descriptiva, e incluyen gráficos en los casos que las respuestas no fueron en un 100% coincidente entre los entrevistados.

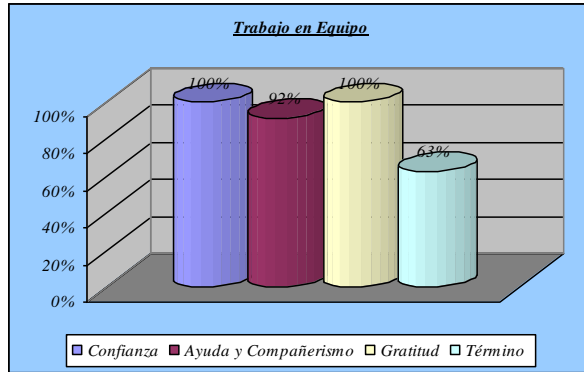
Relaciones entre los miembros de la empresa / Ambiente

Comunicación:

El 100% de los trabajadores confirmaron que se tiene buena comunicación entre jefes y subalternos.

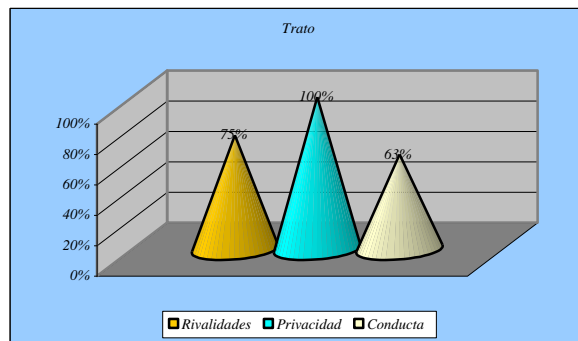
Trabajo en Equipo:

Tener confianza y gratitud al realizar trabajos en equipo representan el 100% de las respuestas, ayudar al compañero 92%, y dejar trabajos terminados antes de iniciar uno nuevo 63%.



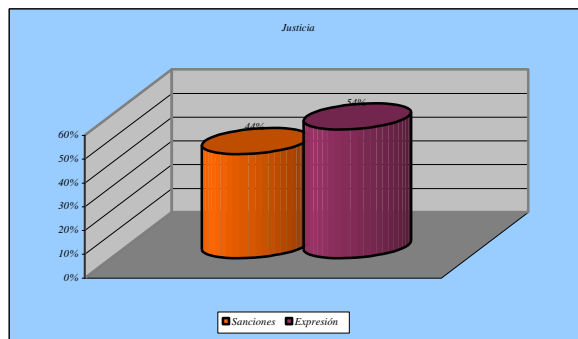
Trato:

Realizar las actividades con privacidad fue el 100% de los resultados, no se evidencia rivalidades en un 75%, con una conducta apropiada el 63%.



Justicia:

La aplicación de sanciones por errores cometidos representa el 44% de ocurrencia, y la libertad de expresión con relación al trabajo un 54% favorable.



Participación:

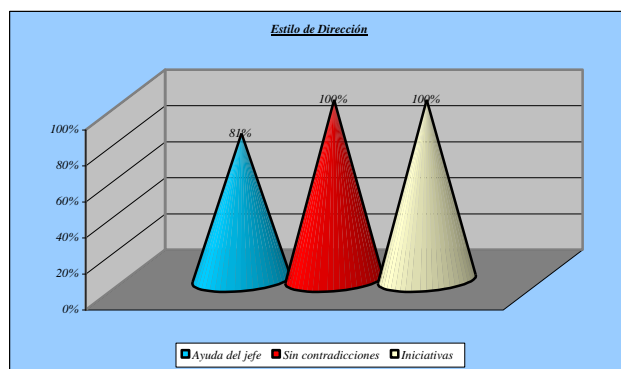
Al 100% de los trabajadores les interesa participar en todo trabajo, preferiblemente los importantes.

Direccionamiento:

Los trabajadores consideran en un 100% que la dirección en la Empresa es clara y precisa, que reciben suficiente información sobre las diversas actividades que se desarrollan.

Estilo de Dirección:

La dirección es coordinada y organizada para que no existan contradicciones entre si, fue la confirmación del 100% de los entrevistados, de quienes se les toma en cuenta sus iniciativas afirmó el 100%, y en caso necesario la dirección está dispuesta a ayudar fue la percepción del 81%, ver el siguiente gráfico:



Estructura organizacional de la empresa / Soporte

Condiciones Físicas:

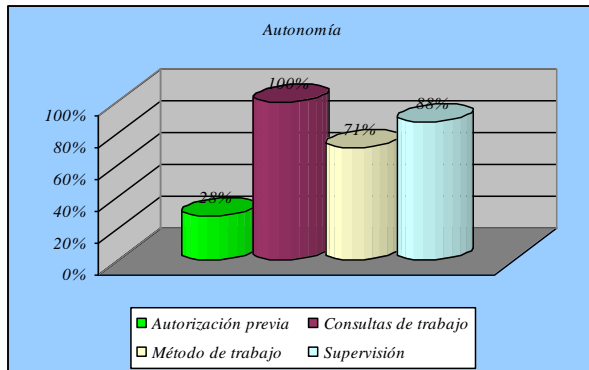
La Empresa mantiene altos estándares en las condiciones físicas, equipo, herramienta y seguridad necesarios para el desarrollo del trabajo de cada uno de los trabajadores, confirmó el 100% de los encuestados.

Acceso a la Información:

El 100% de la información de la empresa está disponible para todo trabajador dependiendo de su jerarquía y necesidad de involucramiento en cada uno de los tipos de información que se trate.

Autonomía:

Para el desarrollo de las actividades el 100% confirmó que realiza consultas de cualquier tipo, relacionadas con su trabajo, con una cercana supervisión en el 88% del criterio de los trabajadores. Siendo muy específicos para el uso de los métodos de trabajo aplicados en un 71%, lo que origina que el 28% de los casos necesiten autorización previa.



Expectativas de Desempeño:

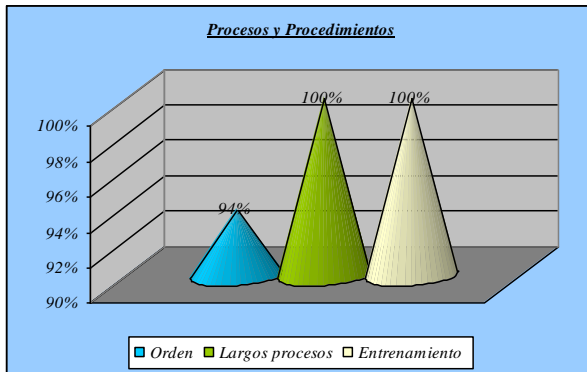
El resultado de la encuesta para los elementos que conforman este factor fue del 100%, debido a que los trabajadores se esfuerzan en realizar sus actividades; manteniendo dinamismo para la atención a los clientes; con la calidad esperada; y considerando como positivos los cambios que han tenido.

Planeación:

Todas las actividades están planificadas, la respuesta fue del 100% de los encuestados, las actividades que tienen prioridad se establecen constantemente, el personal sabe lo que debe hacer en forma organizada.

Procesos y Procedimientos:

A criterio de los encuestados el 100% de los procesos y procedimientos son largos, por lo que en todos los casos (100%) se recibe entrenamiento para su aplicación, se vive un ambiente de orden que validó el 94% de la encuesta.



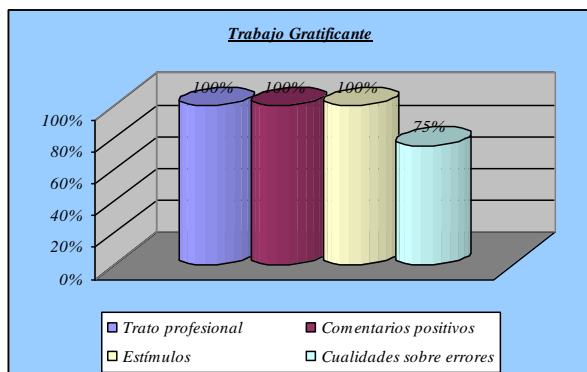
Balance de las expectativas de los trabajadores y su satisfacción personal

Desarrollo:

Los elementos de desarrollo para los trabajadores fueron confirmados con una valoración del 100%, como sigue: no hay claridad sobre la forma como se evalúa el desempeño de los trabajadores; la administración está atenta al apropiado uso del tiempo laboral; y no se promocionan ascensos, se da entrenamiento con nuevos procesos largos que consecuentemente permiten desarrollo personal.

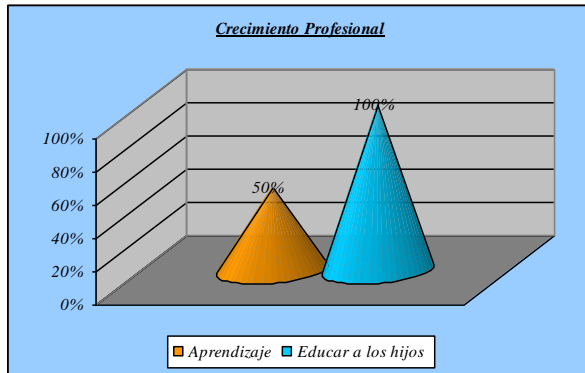
Trabajo Gratificante:

Conforme al gráfico siguiente se puede observar que en un 100% los trabajadores son tratados como profesionales, que reciben comentarios positivos sobre su trabajo, pero no hay ningún tipo de estímulo por un buen trabajo realizado, finalmente el 75% consideró que en caso de errores, la administración previo verifica las cualidades del trabajo a tildar los errores como tales.



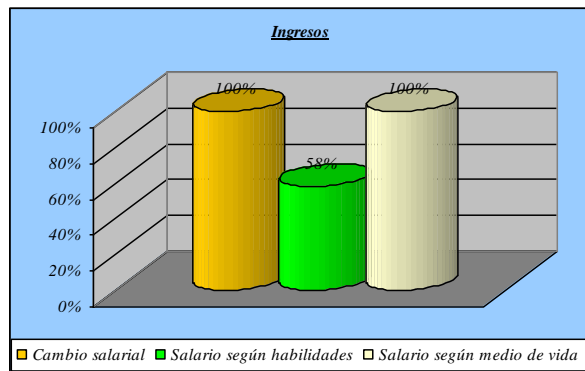
Crecimiento Profesional:

El 100% de los encuestados indicó que la administración se preocupa porque exista educación en sus hogares; sin embargo, el 50% consideró que no recibe mucho aprendizaje profesional dentro de la Empresa, ver siguiente gráfico.



Ingresos:

El 100% de los trabajadores no han experimentado cambio por aumento en su salario, no es parte de las políticas de la Empresa. El 58% afirmó que su salario se basa en sus habilidades, confirmando el 100% que su salario les permite vivir adecuadamente. Gráfico a continuación:



Estabilidad:

Los trabajadores en un 100% consideran que es muy baja la rotación de personal, son muy pocos los casos que se han originado por la venta de la Empresa, el ambiente ha cambiado, pero se consideran 100% estables.

Políticas de Bienestar:

Todos los trabajadores, 100%, confirmaron que sus prestaciones laborales son justas, existe un beneficio adicional a las leyes; salvo, que no se puede considerar que los beneficios o la empresa puedan ser un respaldo para su vejez.

Reconocimiento Profesional:

Los trabajadores confirmaron que no se cuenta con políticas de gratificación no monetaria, solo los comentarios positivos que dan los jefes por un buen trabajo realizado.

Personales:

Los trabajadores de la ANTIGUA EMPRESA cuentan con una edad en promedio de 31 años; el 25% son mujeres, consecuentemente el 75% hombres; su antigüedad en promedio es de tres y medio de trabajar en la empresa, desempeñando las diferentes posiciones de trabajo; seis poseen grado Universitario y dos grado Educación Media.

8. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Como resultado de los procedimientos aplicados, a continuación se presentan los hallazgos más importantes en el Clima Organizacional de la ANTIGUA EMPRESA durante la transición de su compra, clasificados conforme a cada área principal considerada:

Relaciones entre los miembros de la empresa / Ambiente

Las relaciones entre los miembros de la ANTIGUA EMPRESA son buenas, permitiendo un ambiente de comunicación, trabajo en equipo, trato, justicia en aplicación de sanciones, y participación, con un direccionamiento organizado, claro y preciso del trabajo.

Estructura organizacional de la empresa / Soporte

El soporte que proporciona la ANTIGUA EMPRESA en cuanto a su estructura física y organizacional es bueno, lo que ha desarrollado un clima de seguridad para los trabajadores, quienes tienen información clara acorde al tipo de trabajo que desempeñan, permitiéndoles ser autónomos para cumplir sus actividades, siempre que realicen los largos procedimientos y métodos establecidos por la Empresa, convirtiéndose en calidad en la atención al cliente.

Balance de las expectativas de los trabajadores y su satisfacción personal

Las expectativas de los trabajadores de la ANTIGUA EMPRESA están afectadas por la falta de claridad para evaluar su desempeño, no se promocionan ascensos, no hay aumentos de sueldos, su desarrollo profesional es menor, el trato es amable y profesional, pero no hay estímulos positivos por un buen trabajo realizado, a pesar de lo anterior se consideran estables, aunque la Empresa no puede ser un respaldo en su vejez.

9. CONCLUSIONES

El Clima Organizacional imperante para la empresa COMPRADORA en general es bueno, existe un buen ambiente entre los trabajadores, con reglas claras y organizadas de trabajo, personal comprometido y calificado, que cumple con sus responsabilidades y la finalidad de atención al cliente, con cierta inconformidad en la remuneración que reciben.

- 9.1. Los factores que influyen en el clima organizacional en el momento de transición se observaron como sigue: a) positivos, por la cohesión que existe entre todos los trabajadores de la empresa y su fuerte estructura organizacional que soporta sus operaciones, permitiéndoles alcanzar sus objetivos; y b) negativos, por la debilidad en no cubrir las expectativas de remuneración, satisfacción personal y profesional de sus trabajadores.
- 9.2. Las acciones de la COMPRADORA que han causado mayor descontento en el personal son: a) la falta de claridad para evaluar el desempeño de los trabajadores; b) la falta de promoción de ascensos; c) la falta de aumentos de sueldos; y d) un desarrollo profesional menor a lo esperado.
- 9.3 Los clientes no se vieron afectados por la transición.
- 9.4 No se observaron factores externos que afectaran la transición.

Finalmente la Hipótesis se rechaza debido a que resultó falsa, al no encontrar incidencia negativa sustancial en el Clima Organizacional de la ANTIGUA EMPRESA durante la transición de su compra.

10. RECOMENDACIÓN

Establecer un plan de atención para los trabajadores, que permita cumplir con sus expectativas personales de gratificación, remuneración, satisfacción personal y profesional, con lo que puede evitarse la pérdida de personal calificado comprometido con la Empresa y su consecuente deterioro en el desarrollo de las actividades comerciales.

11. ANEXOS

ANEXO 1

SEXO: FEMENINO _____ MASCULINO EDAD: 39

ESCOLARIDAD: Universitaria TIEMPO LABORADO: 5 años

ÁREA DE TRABAJO: ÁREA ASISTENCIA

ÁREA ADMINISTRATIVA _____

** Los datos suministrados serán utilizados con fines estrictamente interpretativos.*

** Usted puede suspender en cualquier momento las respuesta a la encuesta*

TECLA

Este cuestionario se ha diseñado para estudiar las condiciones del Clima Organizacional de su Empresa.

Al dar respuesta, tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Considere su caso personal y el de su grupo de trabajo (sus colegas y su jefe que comparten).
2. Cuando la pregunta se refiere a la “Empresa”, responda con base en su percepción personal (lo que usted ha vivido).
3. Lea cuidadosamente cada pregunta y decida si es aplicable o no a su trabajo.
4. Si su respuesta es afirmativa (la frase es aplicable o válida la mayor parte de las veces), marque con una “**X**” en la columna “**V**” de Verdadero en la casilla correspondiente.
5. Si su respuesta es negativa (la pregunta no es aplicable o no es válida la mayor parte de las veces), marque con una “**X**” en la columna “**F**” de Falso en la casilla correspondiente.
6. En caso de cambiar su respuesta encierre en un círculo la opción equivocada y marque con una “**X**” en la columna correspondiente “**F**” o “**V**”.

Esto no es un examen, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es la impresión que usted tiene acerca de la aplicabilidad o validez de cada pregunta a la situación de su grupo de trabajo.

Le agradezco de anticipadamente su colaboración. De su sinceridad dependerá que la Empresa pueda realizar las mejoras que se requieran en el Clima Organizacional. Sus respuestas serán anónimas y serán promediadas con las de los otros miembros.

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
1	Hay buenas relaciones entre jefes y colaboradores.		X
2	Es difícil trabajar en grupo por la desconfianza que hay entre mis compañeros.	X	
3	Cuando se solicita un favor todos dicen estar ocupados.	X	
4	Uno trabaja rodeado de compañeros, no de competidores.		X
5	No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen.	X	
6	Se comienzan los trabajos dejando los anteriores a medias.	X	
7	Entre diferentes dependencias nos colaboramos.		X
8	Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre compañeros.	X	
9	En la empresa la gente no se entromete en la vida privada de los demás.		X
10	La gente se comporta diferente cuando el jefe está cerca.	X	
11	Cualquier error que se cometa en el trabajo, indispone a los superiores.		X
12	A menudo se presentan hostilidades entre el personal.		X
13	Por cualquier error que uno comete es sancionado.		X
14	A la gente la viven sancionando por fallas en su trabajo.		X
15	Viven sancionando a la gente por errores pequeños.	X	
16	En la empresa uno puede expresarse sin temores con respecto a su trabajo.	X	
17	Las directivas están pendientes de los más mínimos errores que se puedan cometer.	X	
18	A la gente le interesa hacer los trabajos importantes.		X
19	El jefe nos aclara lo que tenemos que hacer.		X
20	Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.		X
21	La gente se atreve a expresar desacuerdos inmediatamente, especialmente si así se pueden evitar problemas.		X
22	El jefe nos ayuda cuando lo necesitamos.		X
23	En la empresa se dicen las cosas como son, pero de buena manera.	X	
24	Cuando alguien comete un error, lo ayudan para que no vuelva a ocurrir.		X
25	Los jefes NO se contradicen al dar órdenes.		X
26	Los jefes tienen en cuenta las iniciativas de los colaboradores.		X
27	Tenemos todo lo que se necesita para hacer nuestro trabajo.		X
28	Las áreas de trabajo están bien iluminadas.		X
29	La empresa se preocupa por la seguridad industrial.		X
30	Por lo general NO nos consultan cuando cambian políticas.		X
31	En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados.		X
32	No podemos hacer nada sin autorización.	X	

Ord.	Descripción	F	V
33	Uno solo puede hacer en el trabajo lo que dicen.	X	
34	A la gente le da temor hacer preguntas sobre el trabajo.	X	
35	Uno puede decidir el método para hacer el trabajo.	X	
36	Nos dejan hacer el trabajo y solo cuando lo acabamos rendimos cuentas.		X
37	Para tomar cualquier decisión hay que consultar al jefe.	X	
38	Nadie tiene en cuenta nuestras ideas para mejorar el trabajo.	X	
39	Para hacer cualquier cosa se necesita aprobación previa.	X	
40	Uno puede escoger la forma de hacer su trabajo.		X
41	A todo el mundo le interesa dar ideas para mejorar el trabajo.		X
42	El trabajo se revisa únicamente al finalizarlo.	X	
43	A los jefes no les interesa que les demos ideas para mejorar la calidad del trabajo.	X	
44	En la empresa se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo de la mejor forma.	X	
45	La gente se esfuerza en lo que hace.		X
46	La gente no se esmera por hacer un buen trabajo.	X	
47	Cuando hay dificultades para realizar un trabajo, la gente retarda su ejecución.	X	
48	Mis actividades actuales han mejorado la atención a los clientes.	X	
49	Todo el mundo se esmera por hacer un buen trabajo.		X
50	En la empresa esperan que el trabajo de uno sea de alta calidad.		X
51	Han cambiado positivamente sus actividades debido a la venta de la empresa.		X
52	Ha mejorado su desempeño por el cambio de propietarios.	X	
53	Hay desorganización y falta de prioridades para hacer el trabajo.	X	
54	Nadie sabe qué le corresponde hacer.	X	
55	Es frecuente iniciar trabajos sin saber para qué se hacen.	X	
56	El trabajo se hace de forma planeada y organizada.		X
57	Se vive en un ambiente de orden y organización.		X
58	Hay nuevos procesos que alargan los procedimientos y trámites.		X
59	Al presentarse un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo.	X	
60	Las personas nuevas reciben un buen entrenamiento.		X
61	Cada cual hace su trabajo como mejor le parezca.	X	
62	Ha habido cambios en los procedimientos que aplica.		X
63	Son positivos los cambios en los procesos de la empresa.		X
64	NO es claro como toman decisiones en la empresa acerca de los empleados.		X
65	En la empresa están preocupados porque uno emplee bien su tiempo.		X

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
66	Si uno trabaja bien, puede esperar a que lo asciendan.	X	
67	En la empresa se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar nuestra calidad.		X
68	Nos tratan como personas que conocemos nuestro trabajo.		X
69	Los comentarios que uno recibe sobre su trabajo son razonables.		X
70	Cuando la gente hace bien el trabajo, NO recibimos estímulos.		X
71	En la empresa solo se fijan en los errores, no en las cualidades de trabajo.	X	
72	Uno aprende mucho de los trabajos que hace en la empresa.		X
73	En la empresa hay preocupación porque uno eduque a sus hijos.	X	
74	Anualmente hay aumento de sueldo en la empresa.	X	
75	La venta de la empresa me originó cambio en mi salario.	X	
76	Los aumentos salariales no compensan el aumento del costo de la vida.		X
77	La gente recibe un salario acorde a sus habilidades.		X
78	La gente que hace mi trabajo en otras empresas gana más que yo.	X	
79	Mis amigos fuera del trabajo tienen mejores ingresos que yo.		X
80	Los ingresos que uno recibe en la empresa permiten vivir adecuadamente.		X
81	En la empresa se despide a la gente con facilidad.	X	
82	El ambiente que se respira ha tenido algún efecto por su venta.		X
83	Los cambios organizacionales originaron rotación de personal.		X
84	NO existen prestaciones extralegales.	X	
85	En la empresa dan prestaciones adicionales a las legales.		X
86	Las prestaciones que recibimos son justas.		X
87	Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejez.	X	
88	Cuando uno hace un buen trabajo, recibe algún estímulo no monetario.	X	
89	Cuando uno rinde en el trabajo nadie se lo agradece.	X	
90	Cuando uno se esfuerza recibe reconocimiento no monetario.	X	

ANEXO 2

SEXO: FEMENINO _____ MASCULINO EDAD: 23

ESCOLARIDAD: Universitaria TIEMPO LABORADO: 2 años

ÁREA DE TRABAJO: ÁREA ASISTENCIA

ÁREA ADMINISTRATIVA _____

** Los datos suministrados serán utilizados con fines estrictamente interpretativos.*

** Usted puede suspender en cualquier momento las respuesta a la encuesta*

TECLA

Este cuestionario se ha diseñado para estudiar las condiciones del Clima Organizacional de su Empresa.

Al dar respuesta, tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Considere su caso personal y el de su grupo de trabajo (sus colegas y su jefe que comparten).
2. Cuando la pregunta se refiere a la “Empresa”, responda con base en su percepción personal (lo que usted ha vivido).
3. Lea cuidadosamente cada pregunta y decida si es aplicable o no a su trabajo.
4. Si su respuesta es afirmativa (la frase es aplicable o válida la mayor parte de las veces), marque con una “**X**” en la columna “**V**” de Verdadero en la casilla correspondiente.
5. Si su respuesta es negativa (la pregunta no es aplicable o no es válida la mayor parte de las veces), marque con una “**X**” en la columna “**F**” de Falso en la casilla correspondiente.
6. En caso de cambiar su respuesta encierre en un círculo la opción equivocada y marque con una “**X**” en la columna correspondiente “**F**” o “**V**”.

Esto no es un examen, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es la impresión que usted tiene acerca de la aplicabilidad o validez de cada pregunta a la situación de su grupo de trabajo.

Le agradezco de anticipadamente su colaboración. De su sinceridad dependerá que la Empresa pueda realizar las mejoras que se requieran en el Clima Organizacional. Sus respuestas serán anónimas y serán promediadas con las de los otros miembros.

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
1	Hay buenas relaciones entre jefes y colaboradores.		X
2	Es difícil trabajar en grupo por la desconfianza que hay entre mis compañeros.	X	
3	Cuando se solicita un favor todos dicen estar ocupados.	X	
4	Uno trabaja rodeado de compañeros, no de competidores.		X
5	No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen.	X	
6	Se comienzan los trabajos dejando los anteriores a medias.	X	
7	Entre diferentes dependencias nos colaboramos.		X
8	Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre compañeros.		X
9	En la empresa la gente no se entromete en la vida privada de los demás.		X
10	La gente se comporta diferente cuando el jefe está cerca.	X	
11	Cualquier error que se cometa en el trabajo, indispone a los superiores.		X
12	A menudo se presentan hostilidades entre el personal.		X
13	Por cualquier error que uno comete es sancionado.	X	
14	A la gente la viven sancionando por fallas en su trabajo.		X
15	Viven sancionando a la gente por errores pequeños.	X	
16	En la empresa uno puede expresarse sin temores con respecto a su trabajo.	X	
17	Las directivas están pendientes de los más mínimos errores que se puedan cometer.	X	
18	A la gente le interesa hacer los trabajos importantes.		X
19	El jefe nos aclara lo que tenemos que hacer.		X
20	Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.		X
21	La gente se atreve a expresar desacuerdos inmediatamente, especialmente si así se pueden evitar problemas.		X
22	El jefe nos ayuda cuando lo necesitamos.		X
23	En la empresa se dicen las cosas como son, pero de buena manera.	X	
24	Cuando alguien comete un error, lo ayudan para que no vuelva a ocurrir.		X
25	Los jefes NO se contradicen al dar órdenes.		X
26	Los jefes tienen en cuenta las iniciativas de los colaboradores.		X
27	Tenemos todo lo que se necesita para hacer nuestro trabajo.		X
28	Las áreas de trabajo están bien iluminadas.		X
29	La empresa se preocupa por la seguridad industrial.		X
30	Por lo general NO nos consultan cuando cambian políticas.		X
31	En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados.		X
32	No podemos hacer nada sin autorización.	X	

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
33	Uno solo puede hacer en el trabajo lo que dicen.	X	
34	A la gente le da temor hacer preguntas sobre el trabajo.	X	
35	Uno puede decidir el método para hacer el trabajo.	X	
36	Nos dejan hacer el trabajo y solo cuando lo acabamos rendimos cuentas.	X	
37	Para tomar cualquier decisión hay que consultar al jefe.	X	
38	Nadie tiene en cuenta nuestras ideas para mejorar el trabajo.	X	
39	Para hacer cualquier cosa se necesita aprobación previa.		X
40	Uno puede escoger la forma de hacer su trabajo.	X	
41	A todo el mundo le interesa dar ideas para mejorar el trabajo.		X
42	El trabajo se revisa únicamente al finalizarlo.	X	
43	A los jefes no les interesa que les demos ideas para mejorar la calidad del trabajo.	X	
44	En la empresa se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo de la mejor forma.	X	
45	La gente se esfuerza en lo que hace.		X
46	La gente no se esmera por hacer un buen trabajo.	X	
47	Cuando hay dificultades para realizar un trabajo, la gente retarda su ejecución.	X	
48	Mis actividades actuales han mejorado la atención a los clientes.	X	
49	Todo el mundo se esmera por hacer un buen trabajo.		X
50	En la empresa esperan que el trabajo de uno sea de alta calidad.		X
51	Han cambiado positivamente sus actividades debido a la venta de la empresa.		X
52	Ha mejorado su desempeño por el cambio de propietarios.	X	
53	Hay desorganización y falta de prioridades para hacer el trabajo.	X	
54	Nadie sabe qué le corresponde hacer.	X	
55	Es frecuente iniciar trabajos sin saber para qué se hacen.	X	
56	El trabajo se hace de forma planeada y organizada.		X
57	Se vive en un ambiente de orden y organización.		X
58	Hay nuevos procesos que alargan los procedimientos y trámites.		X
59	Al presentarse un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo.	X	
60	Las personas nuevas reciben un buen entrenamiento.		X
61	Cada cual hace su trabajo como mejor le parezca.	X	
62	Ha habido cambios en los procedimientos que aplica.		X
63	Son positivos los cambios en los procesos de la empresa.		X
64	NO es claro como toman decisiones en la empresa acerca de los empleados.		X
65	En la empresa están preocupados porque uno emplee bien su tiempo.		X

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
66	Si uno trabaja bien, puede esperar a que lo asciendan.	X	
67	En la empresa se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar nuestra calidad.		X
68	Nos tratan como personas que conocemos nuestro trabajo.		X
69	Los comentarios que uno recibe sobre su trabajo son razonables.		X
70	Cuando la gente hace bien el trabajo, NO recibimos estímulos.		X
71	En la empresa solo se fijan en los errores, no en las cualidades de trabajo.	X	
72	Uno aprende mucho de los trabajos que hace en la empresa.		X
73	En la empresa hay preocupación porque uno eduque a sus hijos.	X	
74	Anualmente hay aumento de sueldo en la empresa.	X	
75	La venta de la empresa me originó cambio en mi salario.	X	
76	Los aumentos salariales no compensan el aumento del costo de la vida.		X
77	La gente recibe un salario acorde a sus habilidades.		X
78	La gente que hace mi trabajo en otras empresas gana más que yo.		X
79	Mis amigos fuera del trabajo tienen mejores ingresos que yo.		X
80	Los ingresos que uno recibe en la empresa permiten vivir adecuadamente.		X
81	En la empresa se despide a la gente con facilidad.	X	
82	El ambiente que se respira ha tenido algún efecto por su venta.		X
83	Los cambios organizacionales originaron rotación de personal.		X
84	NO existen prestaciones extralegales.	X	
85	En la empresa dan prestaciones adicionales a las legales.		X
86	Las prestaciones que recibimos son justas.		X
87	Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejez.	X	
88	Cuando uno hace un buen trabajo, recibe algún estímulo no monetario.	X	
89	Cuando uno rinde en el trabajo nadie se lo agradece.	X	
90	Cuando uno se esfuerza recibe reconocimiento no monetario.	X	

ANEXO 3

SEXO: FEMENINO _____ MASCULINO EDAD: 35 _____

ESCOLARIDAD: Universitaria _____ TIEMPO LABORADO: 5 años _____

ÁREA DE TRABAJO: ÁREA ASISTENCIA _____

ÁREA ADMINISTRATIVA _____

** Los datos suministrados serán utilizados con fines estrictamente interpretativos.*

** Usted puede suspender en cualquier momento las respuesta a la encuesta*

TECLA

Este cuestionario se ha diseñado para estudiar las condiciones del Clima Organizacional de su Empresa.

Al dar respuesta, tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Considere su caso personal y el de su grupo de trabajo (sus colegas y su jefe que comparten).
2. Cuando la pregunta se refiere a la “Empresa”, responda con base en su percepción personal (lo que usted ha vivido).
3. Lea cuidadosamente cada pregunta y decida si es aplicable o no a su trabajo.
4. Si su respuesta es afirmativa (la frase es aplicable o válida la mayor parte de las veces), marque con una “**X**” en la columna “**V**” de Verdadero en la casilla correspondiente.
5. Si su respuesta es negativa (la pregunta no es aplicable o no es válida la mayor parte de las veces), marque con una “**X**” en la columna “**F**” de Falso en la casilla correspondiente.
6. En caso de cambiar su respuesta encierre en un círculo la opción equivocada y marque con una “**X**” en la columna correspondiente “**F**” o “**V**”.

Esto no es un examen, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es la impresión que usted tiene acerca de la aplicabilidad o validez de cada pregunta a la situación de su grupo de trabajo.

Le agradezco de anticipadamente su colaboración. De su sinceridad dependerá que la Empresa pueda realizar las mejoras que se requieran en el Clima Organizacional. Sus respuestas serán anónimas y serán promediadas con las de los otros miembros.

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
1	Hay buenas relaciones entre jefes y colaboradores.		X
2	Es difícil trabajar en grupo por la desconfianza que hay entre mis compañeros.	X	
3	Cuando se solicita un favor todos dicen estar ocupados.	X	
4	Uno trabaja rodeado de compañeros, no de competidores.		X
5	No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen.	X	
6	Se comienzan los trabajos dejando los anteriores a medias.	X	
7	Entre diferentes dependencias nos colaboramos.		X
8	Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre compañeros.	X	
9	En la empresa la gente no se entromete en la vida privada de los demás.		X
10	La gente se comporta diferente cuando el jefe está cerca.	X	
11	Cualquier error que se cometa en el trabajo, indispone a los superiores.		X
12	A menudo se presentan hostilidades entre el personal.	X	
13	Por cualquier error que uno comete es sancionado.	X	
14	A la gente la viven sancionando por fallas en su trabajo.		X
15	Viven sancionando a la gente por errores pequeños.	X	
16	En la empresa uno puede expresarse sin temores con respecto a su trabajo.	X	
17	Las directivas están pendientes de los más mínimos errores que se puedan cometer.	X	
18	A la gente le interesa hacer los trabajos importantes.		X
19	El jefe nos aclara lo que tenemos que hacer.		X
20	Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.		X
21	La gente se atreve a expresar desacuerdos inmediatamente, especialmente si así se pueden evitar problemas.		X
22	El jefe nos ayuda cuando lo necesitamos.		X
23	En la empresa se dicen las cosas como son, pero de buena manera.		X
24	Cuando alguien comete un error, lo ayudan para que no vuelva a ocurrir.		X
25	Los jefes NO se contradicen al dar órdenes.		X
26	Los jefes tienen en cuenta las iniciativas de los colaboradores.		X
27	Tenemos todo lo que se necesita para hacer nuestro trabajo.		X
28	Las áreas de trabajo están bien iluminadas.		X
29	La empresa se preocupa por la seguridad industrial.		X
30	Por lo general NO nos consultan cuando cambian políticas.		X
31	En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados.		X
32	No podemos hacer nada sin autorización.	X	

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
33	Uno solo puede hacer en el trabajo lo que dicen.	X	
34	A la gente le da temor hacer preguntas sobre el trabajo.	X	
35	Uno puede decidir el método para hacer el trabajo.	X	
36	Nos dejan hacer el trabajo y solo cuando lo acabamos rendimos cuentas.	X	
37	Para tomar cualquier decisión hay que consultar al jefe.	X	
38	Nadie tiene en cuenta nuestras ideas para mejorar el trabajo.	X	
39	Para hacer cualquier cosa se necesita aprobación previa.		X
40	Uno puede escoger la forma de hacer su trabajo.	X	
41	A todo el mundo le interesa dar ideas para mejorar el trabajo.		X
42	El trabajo se revisa únicamente al finalizarlo.	X	
43	A los jefes no les interesa que les demos ideas para mejorar la calidad del trabajo.	X	
44	En la empresa se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo de la mejor forma.	X	
45	La gente se esfuerza en lo que hace.		X
46	La gente no se esmera por hacer un buen trabajo.	X	
47	Cuando hay dificultades para realizar un trabajo, la gente retarda su ejecución.	X	
48	Mis actividades actuales han mejorado la atención a los clientes.	X	
49	Todo el mundo se esmera por hacer un buen trabajo.		X
50	En la empresa esperan que el trabajo de uno sea de alta calidad.		X
51	Han cambiado positivamente sus actividades debido a la venta de la empresa.		X
52	Ha mejorado su desempeño por el cambio de propietarios.	X	
53	Hay desorganización y falta de prioridades para hacer el trabajo.	X	
54	Nadie sabe qué le corresponde hacer.	X	
55	Es frecuente iniciar trabajos sin saber para qué se hacen.	X	
56	El trabajo se hace de forma planeada y organizada.		X
57	Se vive en un ambiente de orden y organización.		X
58	Hay nuevos procesos que alargan los procedimientos y trámites.		X
59	Al presentarse un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo.	X	
60	Las personas nuevas reciben un buen entrenamiento.		X
61	Cada cual hace su trabajo como mejor le parezca.	X	
62	Ha habido cambios en los procedimientos que aplica.		X
63	Son positivos los cambios en los procesos de la empresa.		X
64	NO es claro como toman decisiones en la empresa acerca de los empleados.		X
65	En la empresa están preocupados porque uno emplee bien su tiempo.		X

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
66	Si uno trabaja bien, puede esperar a que lo asciendan.	X	
67	En la empresa se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar nuestra calidad.		X
68	Nos tratan como personas que conocemos nuestro trabajo.		X
69	Los comentarios que uno recibe sobre su trabajo son razonables.		X
70	Cuando la gente hace bien el trabajo, NO recibimos estímulos.		X
71	En la empresa solo se fijan en los errores, no en las cualidades de trabajo.	X	
72	Uno aprende mucho de los trabajos que hace en la empresa.		X
73	En la empresa hay preocupación porque uno eduque a sus hijos.	X	
74	Anualmente hay aumento de sueldo en la empresa.	X	
75	La venta de la empresa me originó cambio en mi salario.	X	
76	Los aumentos salariales no compensan el aumento del costo de la vida.		X
77	La gente recibe un salario acorde a sus habilidades.		X
78	La gente que hace mi trabajo en otras empresas gana más que yo.		X
79	Mis amigos fuera del trabajo tienen mejores ingresos que yo.		X
80	Los ingresos que uno recibe en la empresa permiten vivir adecuadamente.		X
81	En la empresa se despide a la gente con facilidad.	X	
82	El ambiente que se respira ha tenido algún efecto por su venta.		X
83	Los cambios organizacionales originaron rotación de personal.		X
84	NO existen prestaciones extralegales.	X	
85	En la empresa dan prestaciones adicionales a las legales.		X
86	Las prestaciones que recibimos son justas.		X
87	Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejez.	X	
88	Cuando uno hace un buen trabajo, recibe algún estímulo no monetario.	X	
89	Cuando uno rinde en el trabajo nadie se lo agradece.	X	
90	Cuando uno se esfuerza recibe reconocimiento no monetario.	X	

ANEXO 4

SEXO: FEMENINO MASCULINO EDAD: 30

ESCOLARIDAD: Media TIEMPO LABORADO: 1 ½ años

ÁREA DE TRABAJO: ÁREA ASISTENCIA

ÁREA ADMINISTRATIVA

** Los datos suministrados serán utilizados con fines estrictamente interpretativos.*

** Usted puede suspender en cualquier momento las respuesta a la encuesta*

TECLA

Este cuestionario se ha diseñado para estudiar las condiciones del Clima Organizacional de su Empresa.

Al dar respuesta, tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Considere su caso personal y el de su grupo de trabajo (sus colegas y su jefe que comparten).
2. Cuando la pregunta se refiere a la “Empresa”, responda con base en su percepción personal (lo que usted ha vivido).
3. Lea cuidadosamente cada pregunta y decida si es aplicable o no a su trabajo.
4. Si su respuesta es afirmativa (la frase es aplicable o válida la mayor parte de las veces), marque con una “**X**” en la columna “**V**” de Verdadero en la casilla correspondiente.
5. Si su respuesta es negativa (la pregunta no es aplicable o no es válida la mayor parte de las veces), marque con una “**X**” en la columna “**F**” de Falso en la casilla correspondiente.
6. En caso de cambiar su respuesta encierre en un círculo la opción equivocada y marque con una “**X**” en la columna correspondiente “**F**” o “**V**”.

Esto no es un examen, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es la impresión que usted tiene acerca de la aplicabilidad o validez de cada pregunta a la situación de su grupo de trabajo.

Le agradezco de anticipadamente su colaboración. De su sinceridad dependerá que la Empresa pueda realizar las mejoras que se requieran en el Clima Organizacional. Sus respuestas serán anónimas y serán promediadas con las de los otros miembros.

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
1	Hay buenas relaciones entre jefes y colaboradores.		X
2	Es difícil trabajar en grupo por la desconfianza que hay entre mis compañeros.	X	
3	Cuando se solicita un favor todos dicen estar ocupados.		X
4	Uno trabaja rodeado de compañeros, no de competidores.	X	
5	No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen.	X	
6	Se comienzan los trabajos dejando los anteriores a medias.		X
7	Entre diferentes dependencias nos colaboramos.		X
8	Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre compañeros.		X
9	En la empresa la gente no se entromete en la vida privada de los demás.		X
10	La gente se comporta diferente cuando el jefe está cerca.		X
11	Cualquier error que se cometa en el trabajo, indispone a los superiores.		X
12	A menudo se presentan hostilidades entre el personal.	X	
13	Por cualquier error que uno comete es sancionado.		X
14	A la gente la viven sancionando por fallas en su trabajo.		X
15	Viven sancionando a la gente por errores pequeños.	X	
16	En la empresa uno puede expresarse sin temores con respecto a su trabajo.	X	
17	Las directivas están pendientes de los más mínimos errores que se puedan cometer.	X	
18	A la gente le interesa hacer los trabajos importantes.		X
19	El jefe nos aclara lo que tenemos que hacer.		X
20	Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.		X
21	La gente se atreve a expresar desacuerdos inmediatamente, especialmente si así se pueden evitar problemas.	X	
22	El jefe nos ayuda cuando lo necesitamos.		X
23	En la empresa se dicen las cosas como son, pero de buena manera.		X
24	Cuando alguien comete un error, lo ayudan para que no vuelva a ocurrir.	X	
25	Los jefes NO se contradicen al dar órdenes.		X
26	Los jefes tienen en cuenta las iniciativas de los colaboradores.		X
27	Tenemos todo lo que se necesita para hacer nuestro trabajo.		X
28	Las áreas de trabajo están bien iluminadas.		X
29	La empresa se preocupa por la seguridad industrial.		X
30	Por lo general NO nos consultan cuando cambian políticas.		X
31	En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados.		X
32	No podemos hacer nada sin autorización.		X

Ord.	Descripción	F	V
33	Uno solo puede hacer en el trabajo lo que dicen.	X	
34	A la gente le da temor hacer preguntas sobre el trabajo.	X	
35	Uno puede decidir el método para hacer el trabajo.	X	
36	Nos dejan hacer el trabajo y solo cuando lo acabamos rendimos cuentas.	X	
37	Para tomar cualquier decisión hay que consultar al jefe.	X	
38	Nadie tiene en cuenta nuestras ideas para mejorar el trabajo.	X	
39	Para hacer cualquier cosa se necesita aprobación previa.	X	
40	Uno puede escoger la forma de hacer su trabajo.	X	
41	A todo el mundo le interesa dar ideas para mejorar el trabajo.		X
42	El trabajo se revisa únicamente al finalizarlo.	X	
43	A los jefes no les interesa que les demos ideas para mejorar la calidad del trabajo.	X	
44	En la empresa se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo de la mejor forma.	X	
45	La gente se esfuerza en lo que hace.		X
46	La gente no se esmera por hacer un buen trabajo.	X	
47	Cuando hay dificultades para realizar un trabajo, la gente retarda su ejecución.	X	
48	Mis actividades actuales han mejorado la atención a los clientes.	X	
49	Todo el mundo se esmera por hacer un buen trabajo.		X
50	En la empresa esperan que el trabajo de uno sea de alta calidad.		X
51	Han cambiado positivamente sus actividades debido a la venta de la empresa.		X
52	Ha mejorado su desempeño por el cambio de propietarios.	X	
53	Hay desorganización y falta de prioridades para hacer el trabajo.	X	
54	Nadie sabe qué le corresponde hacer.	X	
55	Es frecuente iniciar trabajos sin saber para qué se hacen.	X	
56	El trabajo se hace de forma planeada y organizada.		X
57	Se vive en un ambiente de orden y organización.		X
58	Hay nuevos procesos que alargan los procedimientos y trámites.		X
59	Al presentarse un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo.	X	
60	Las personas nuevas reciben un buen entrenamiento.		X
61	Cada cual hace su trabajo como mejor le parezca.	X	
62	Ha habido cambios en los procedimientos que aplica.		X
63	Son positivos los cambios en los procesos de la empresa.		X
64	NO es claro como toman decisiones en la empresa acerca de los empleados.		X
65	En la empresa están preocupados porque uno emplee bien su tiempo.		X

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
66	Si uno trabaja bien, puede esperar a que lo asciendan.	X	
67	En la empresa se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar nuestra calidad.		X
68	Nos tratan como personas que conocemos nuestro trabajo.		X
69	Los comentarios que uno recibe sobre su trabajo son razonables.		X
70	Cuando la gente hace bien el trabajo, NO recibimos estímulos.		X
71	En la empresa solo se fijan en los errores, no en las cualidades de trabajo.	X	
72	Uno aprende mucho de los trabajos que hace en la empresa.		X
73	En la empresa hay preocupación porque uno eduque a sus hijos.	X	
74	Anualmente hay aumento de sueldo en la empresa.	X	
75	La venta de la empresa me originó cambio en mi salario.	X	
76	Los aumentos salariales no compensan el aumento del costo de la vida.		X
77	La gente recibe un salario acorde a sus habilidades.		X
78	La gente que hace mi trabajo en otras empresas gana más que yo.		X
79	Mis amigos fuera del trabajo tienen mejores ingresos que yo.		X
80	Los ingresos que uno recibe en la empresa permiten vivir adecuadamente.		X
81	En la empresa se despide a la gente con facilidad.	X	
82	El ambiente que se respira ha tenido algún efecto por su venta.		X
83	Los cambios organizacionales originaron rotación de personal.		X
84	NO existen prestaciones extralegales.	X	
85	En la empresa dan prestaciones adicionales a las legales.		X
86	Las prestaciones que recibimos son justas.		X
87	Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejez.	X	
88	Cuando uno hace un buen trabajo, recibe algún estímulo no monetario.	X	
89	Cuando uno rinde en el trabajo nadie se lo agradece.	X	
90	Cuando uno se esfuerza recibe reconocimiento no monetario.	X	

ANEXO 5

SEXO: FEMENINO _____ MASCULINO EDAD: 30 años _____
ESCOLARIDAD: Universitaria _____ TIEMPO LABORADO: 1 ½ años _____
ÁREA DE TRABAJO: ÁREA ASISTENCIA _____
ÁREA ADMINISTRATIVA _____

** Los datos suministrados serán utilizados con fines estrictamente interpretativos.*

** Usted puede suspender en cualquier momento las respuesta a la encuesta*

TECLA

Este cuestionario se ha diseñado para estudiar las condiciones del Clima Organizacional de su Empresa.

Al dar respuesta, tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Considere su caso personal y el de su grupo de trabajo (sus colegas y su jefe que comparten).
2. Cuando la pregunta se refiere a la “Empresa”, responda con base en su percepción personal (lo que usted ha vivido).
3. Lea cuidadosamente cada pregunta y decida si es aplicable o no a su trabajo.
4. Si su respuesta es afirmativa (la frase es aplicable o válida la mayor parte de las veces), marque con una “X” en la columna “V” de Verdadero en la casilla correspondiente.
5. Si su respuesta es negativa (la pregunta no es aplicable o no es válida la mayor parte de las veces), marque con una “X” en la columna “F” de Falso en la casilla correspondiente.
6. En caso de cambiar su respuesta encierre en un círculo la opción equivocada y marque con una “X” en la columna correspondiente “F” o “V”.

Esto no es un examen, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es la impresión que usted tiene acerca de la aplicabilidad o validez de cada pregunta a la situación de su grupo de trabajo.

Le agradezco de anticipadamente su colaboración. De su sinceridad dependerá que la Empresa pueda realizar las mejoras que se requieran en el Clima Organizacional. Sus respuestas serán anónimas y serán promediadas con las de los otros miembros.

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
1	Hay buenas relaciones entre jefes y colaboradores.		X
2	Es difícil trabajar en grupo por la desconfianza que hay entre mis compañeros.	X	
3	Cuando se solicita un favor todos dicen estar ocupados.	X	
4	Uno trabaja rodeado de compañeros, no de competidores.		X
5	No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen.	X	
6	Se comienzan los trabajos dejando los anteriores a medias.		X
7	Entre diferentes dependencias nos colaboramos.		X
8	Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre compañeros.	X	
9	En la empresa la gente no se entromete en la vida privada de los demás.		X
10	La gente se comporta diferente cuando el jefe está cerca.		X
11	Cualquier error que se cometa en el trabajo, indispone a los superiores.		X
12	A menudo se presentan hostilidades entre el personal.	X	
13	Por cualquier error que uno comete es sancionado.	X	
14	A la gente la viven sancionando por fallas en su trabajo.		X
15	Viven sancionando a la gente por errores pequeños.	X	
16	En la empresa uno puede expresarse sin temores con respecto a su trabajo.	X	
17	Las directivas están pendientes de los más mínimos errores que se puedan cometer.	X	
18	A la gente le interesa hacer los trabajos importantes.		X
19	El jefe nos aclara lo que tenemos que hacer.		X
20	Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.		X
21	La gente se atreve a expresar desacuerdos inmediatamente, especialmente si así se pueden evitar problemas.	X	
22	El jefe nos ayuda cuando lo necesitamos.		X
23	En la empresa se dicen las cosas como son, pero de buena manera.		X
24	Cuando alguien comete un error, lo ayudan para que no vuelva a ocurrir.	X	
25	Los jefes NO se contradicen al dar órdenes.		X
26	Los jefes tienen en cuenta las iniciativas de los colaboradores.		X
27	Tenemos todo lo que se necesita para hacer nuestro trabajo.		X
28	Las áreas de trabajo están bien iluminadas.		X
29	La empresa se preocupa por la seguridad industrial.		X
30	Por lo general NO nos consultan cuando cambian políticas.		X
31	En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados.		X
32	No podemos hacer nada sin autorización.		X

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
33	Uno solo puede hacer en el trabajo lo que dicen.	X	
34	A la gente le da temor hacer preguntas sobre el trabajo.	X	
35	Uno puede decidir el método para hacer el trabajo.	X	
36	Nos dejan hacer el trabajo y solo cuando lo acabamos rendimos cuentas.	X	
37	Para tomar cualquier decisión hay que consultar al jefe.		X
38	Nadie tiene en cuenta nuestras ideas para mejorar el trabajo.	X	
39	Para hacer cualquier cosa se necesita aprobación previa.		X
40	Uno puede escoger la forma de hacer su trabajo.	X	
41	A todo el mundo le interesa dar ideas para mejorar el trabajo.		X
42	El trabajo se revisa únicamente al finalizarlo.	X	
43	A los jefes no les interesa que les demos ideas para mejorar la calidad del trabajo.	X	
44	En la empresa se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo de la mejor forma.		X
45	La gente se esfuerza en lo que hace.		X
46	La gente no se esmera por hacer un buen trabajo.	X	
47	Cuando hay dificultades para realizar un trabajo, la gente retarda su ejecución.	X	
48	Mis actividades actuales han mejorado la atención a los clientes.	X	
49	Todo el mundo se esmera por hacer un buen trabajo.		X
50	En la empresa esperan que el trabajo de uno sea de alta calidad.		X
51	Han cambiado positivamente sus actividades debido a la venta de la empresa.		X
52	Ha mejorado su desempeño por el cambio de propietarios.	X	
53	Hay desorganización y falta de prioridades para hacer el trabajo.	X	
54	Nadie sabe qué le corresponde hacer.	X	
55	Es frecuente iniciar trabajos sin saber para qué se hacen.	X	
56	El trabajo se hace de forma planeada y organizada.		X
57	Se vive en un ambiente de orden y organización.	X	
58	Hay nuevos procesos que alargan los procedimientos y trámites.		X
59	Al presentarse un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo.	X	
60	Las personas nuevas reciben un buen entrenamiento.		X
61	Cada cual hace su trabajo como mejor le parezca.	X	
62	Ha habido cambios en los procedimientos que aplica.		X
63	Son positivos los cambios en los procesos de la empresa.		X
64	NO es claro como toman decisiones en la empresa acerca de los empleados.		X
65	En la empresa están preocupados porque uno emplee bien su tiempo.		X

Ord.	Descripción	F	V
66	Si uno trabaja bien, puede esperar a que lo asciendan.	X	
67	En la empresa se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar nuestra calidad.		X
68	Nos tratan como personas que conocemos nuestro trabajo.		X
69	Los comentarios que uno recibe sobre su trabajo son razonables.		X
70	Cuando la gente hace bien el trabajo, NO recibimos estímulos.		X
71	En la empresa solo se fijan en los errores, no en las cualidades de trabajo.	X	
72	Uno aprende mucho de los trabajos que hace en la empresa.	X	
73	En la empresa hay preocupación porque uno eduque a sus hijos.	X	
74	Anualmente hay aumento de sueldo en la empresa.	X	
75	La venta de la empresa me originó cambio en mi salario.	X	
76	Los aumentos salariales no compensan el aumento del costo de la vida.		X
77	La gente recibe un salario acorde a sus habilidades.		X
78	La gente que hace mi trabajo en otras empresas gana más que yo.		X
79	Mis amigos fuera del trabajo tienen mejores ingresos que yo.	X	
80	Los ingresos que uno recibe en la empresa permiten vivir adecuadamente.		X
81	En la empresa se despide a la gente con facilidad.	X	
82	El ambiente que se respira ha tenido algún efecto por su venta.		X
83	Los cambios organizacionales originaron rotación de personal.		X
84	NO existen prestaciones extralegales.	X	
85	En la empresa dan prestaciones adicionales a las legales.		X
86	Las prestaciones que recibimos son justas.		X
87	Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejez.	X	
88	Cuando uno hace un buen trabajo, recibe algún estímulo no monetario.	X	
89	Cuando uno rinde en el trabajo nadie se lo agradece.	X	
90	Cuando uno se esfuerza recibe reconocimiento no monetario.	X	

ANEXO 6

SEXO: FEMENINO _____ MASCULINO EDAD: 32

ESCOLARIDAD: Universitaria TIEMPO LABORADO: 6 meses

ÁREA DE TRABAJO: ÁREA ASISTENCIA

ÁREA ADMINISTRATIVA _____

** Los datos suministrados serán utilizados con fines estrictamente interpretativos.*

** Usted puede suspender en cualquier momento las respuesta a la encuesta*

TECLA

Este cuestionario se ha diseñado para estudiar las condiciones del Clima Organizacional de su Empresa.

Al dar respuesta, tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Considere su caso personal y el de su grupo de trabajo (sus colegas y su jefe que comparten).
2. Cuando la pregunta se refiere a la “Empresa”, responda con base en su percepción personal (lo que usted ha vivido).
3. Lea cuidadosamente cada pregunta y decida si es aplicable o no a su trabajo.
4. Si su respuesta es afirmativa (la frase es aplicable o válida la mayor parte de las veces), marque con una “**X**” en la columna “**V**” de Verdadero en la casilla correspondiente.
5. Si su respuesta es negativa (la pregunta no es aplicable o no es válida la mayor parte de las veces), marque con una “**X**” en la columna “**F**” de Falso en la casilla correspondiente.
6. En caso de cambiar su respuesta encierre en un círculo la opción equivocada y marque con una “**X**” en la columna correspondiente “**F**” o “**V**”.

Esto no es un examen, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es la impresión que usted tiene acerca de la aplicabilidad o validez de cada pregunta a la situación de su grupo de trabajo.

Le agradezco de anticipadamente su colaboración. De su sinceridad dependerá que la Empresa pueda realizar las mejoras que se requieran en el Clima Organizacional. Sus respuestas serán anónimas y serán promediadas con las de los otros miembros.

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
1	Hay buenas relaciones entre jefes y colaboradores.		X
2	Es difícil trabajar en grupo por la desconfianza que hay entre mis compañeros.	X	
3	Cuando se solicita un favor todos dicen estar ocupados.	X	
4	Uno trabaja rodeado de compañeros, no de competidores.		X
5	No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen.	X	
6	Se comienzan los trabajos dejando los anteriores a medias.		X
7	Entre diferentes dependencias nos colaboramos.		X
8	Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre compañeros.	X	
9	En la empresa la gente no se entromete en la vida privada de los demás.		X
10	La gente se comporta diferente cuando el jefe está cerca.		X
11	Cualquier error que se cometa en el trabajo, indispone a los superiores.		X
12	A menudo se presentan hostilidades entre el personal.	X	
13	Por cualquier error que uno comete es sancionado.	X	
14	A la gente la viven sancionando por fallas en su trabajo.		X
15	Viven sancionando a la gente por errores pequeños.	X	
16	En la empresa uno puede expresarse sin temores con respecto a su trabajo.	X	
17	Las directivas están pendientes de los más mínimos errores que se puedan cometer.	X	
18	A la gente le interesa hacer los trabajos importantes.		X
19	El jefe nos aclara lo que tenemos que hacer.		X
20	Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.		X
21	La gente se atreve a expresar desacuerdos inmediatamente, especialmente si así se pueden evitar problemas.	X	
22	El jefe nos ayuda cuando lo necesitamos.		X
23	En la empresa se dicen las cosas como son, pero de buena manera.		X
24	Cuando alguien comete un error, lo ayudan para que no vuelva a ocurrir.	X	
25	Los jefes NO se contradicen al dar órdenes.		X
26	Los jefes tienen en cuenta las iniciativas de los colaboradores.		X
27	Tenemos todo lo que se necesita para hacer nuestro trabajo.		X
28	Las áreas de trabajo están bien iluminadas.		X
29	La empresa se preocupa por la seguridad industrial.		X
30	Por lo general NO nos consultan cuando cambian políticas.		X
31	En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados.		X
32	No podemos hacer nada sin autorización.		X

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
33	Uno solo puede hacer en el trabajo lo que dicen.	X	
34	A la gente le da temor hacer preguntas sobre el trabajo.	X	
35	Uno puede decidir el método para hacer el trabajo.	X	
36	Nos dejan hacer el trabajo y solo cuando lo acabamos rendimos cuentas.	X	
37	Para tomar cualquier decisión hay que consultar al jefe.		X
38	Nadie tiene en cuenta nuestras ideas para mejorar el trabajo.	X	
39	Para hacer cualquier cosa se necesita aprobación previa.		X
40	Uno puede escoger la forma de hacer su trabajo.	X	
41	A todo el mundo le interesa dar ideas para mejorar el trabajo.		X
42	El trabajo se revisa únicamente al finalizarlo.	X	
43	A los jefes no les interesa que les demos ideas para mejorar la calidad del trabajo.	X	
44	En la empresa se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo de la mejor forma.		X
45	La gente se esfuerza en lo que hace.		X
46	La gente no se esmera por hacer un buen trabajo.	X	
47	Cuando hay dificultades para realizar un trabajo, la gente retarda su ejecución.	X	
48	Mis actividades actuales han mejorado la atención a los clientes.	X	
49	Todo el mundo se esmera por hacer un buen trabajo.		X
50	En la empresa esperan que el trabajo de uno sea de alta calidad.		X
51	Han cambiado positivamente sus actividades debido a la venta de la empresa.		X
52	Ha mejorado su desempeño por el cambio de propietarios.	X	
53	Hay desorganización y falta de prioridades para hacer el trabajo.	X	
54	Nadie sabe qué le corresponde hacer.	X	
55	Es frecuente iniciar trabajos sin saber para qué se hacen.	X	
56	El trabajo se hace de forma planeada y organizada.		X
57	Se vive en un ambiente de orden y organización.		X
58	Hay nuevos procesos que alargan los procedimientos y trámites.		X
59	Al presentarse un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo.	X	
60	Las personas nuevas reciben un buen entrenamiento.		X
61	Cada cual hace su trabajo como mejor le parezca.	X	
62	Ha habido cambios en los procedimientos que aplica.		X
63	Son positivos los cambios en los procesos de la empresa.		X
64	NO es claro como toman decisiones en la empresa acerca de los empleados.		X
65	En la empresa están preocupados porque uno emplee bien su tiempo.		X

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
66	Si uno trabaja bien, puede esperar a que lo asciendan.	X	
67	En la empresa se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar nuestra calidad.		X
68	Nos tratan como personas que conocemos nuestro trabajo.		X
69	Los comentarios que uno recibe sobre su trabajo son razonables.		X
70	Cuando la gente hace bien el trabajo, NO recibimos estímulos.		X
71	En la empresa solo se fijan en los errores, no en las cualidades de trabajo.		X
72	Uno aprende mucho de los trabajos que hace en la empresa.	X	
73	En la empresa hay preocupación porque uno eduque a sus hijos.	X	
74	Anualmente hay aumento de sueldo en la empresa.	X	
75	La venta de la empresa me originó cambio en mi salario.	X	
76	Los aumentos salariales no compensan el aumento del costo de la vida.		X
77	La gente recibe un salario acorde a sus habilidades.		X
78	La gente que hace mi trabajo en otras empresas gana más que yo.	X	
79	Mis amigos fuera del trabajo tienen mejores ingresos que yo.	X	
80	Los ingresos que uno recibe en la empresa permiten vivir adecuadamente.		X
81	En la empresa se despide a la gente con facilidad.	X	
82	El ambiente que se respira ha tenido algún efecto por su venta.		X
83	Los cambios organizacionales originaron rotación de personal.		X
84	NO existen prestaciones extralegales.	X	
85	En la empresa dan prestaciones adicionales a las legales.		X
86	Las prestaciones que recibimos son justas.		X
87	Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejez.	X	
88	Cuando uno hace un buen trabajo, recibe algún estímulo no monetario.	X	
89	Cuando uno rinde en el trabajo nadie se lo agradece.	X	
90	Cuando uno se esfuerza recibe reconocimiento no monetario.	X	

ANEXO 7

SEXO: FEMENINO MASCULINO _____ EDAD: 28

ESCOLARIDAD: Diversificado TIEMPO LABORADO: 7 ½ años

ÁREA DE TRABAJO: ÁREA ASISTENCIA _____

ÁREA ADMINISTRATIVA

** Los datos suministrados serán utilizados con fines estrictamente interpretativos.*

** Usted puede suspender en cualquier momento las respuesta a la encuesta*

TECLA

Este cuestionario se ha diseñado para estudiar las condiciones del Clima Organizacional de su Empresa.

Al dar respuesta, tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Considere su caso personal y el de su grupo de trabajo (sus colegas y su jefe que comparten).
2. Cuando la pregunta se refiere a la “Empresa”, responda con base en su percepción personal (lo que usted ha vivido).
3. Lea cuidadosamente cada pregunta y decida si es aplicable o no a su trabajo.
4. Si su respuesta es afirmativa (la frase es aplicable o válida la mayor parte de las veces), marque con una “**X**” en la columna “**V**” de Verdadero en la casilla correspondiente.
5. Si su respuesta es negativa (la pregunta no es aplicable o no es válida la mayor parte de las veces), marque con una “**X**” en la columna “**F**” de Falso en la casilla correspondiente.
6. En caso de cambiar su respuesta encierre en un círculo la opción equivocada y marque con una “**X**” en la columna correspondiente “**F**” o “**V**”.

Esto no es un examen, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es la impresión que usted tiene acerca de la aplicabilidad o validez de cada pregunta a la situación de su grupo de trabajo.

Le agradezco de anticipadamente su colaboración. De su sinceridad dependerá que la Empresa pueda realizar las mejoras que se requieran en el Clima Organizacional. Sus respuestas serán anónimas y serán promediadas con las de los otros miembros.

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
1	Hay buenas relaciones entre jefes y colaboradores.		X
2	Es difícil trabajar en grupo por la desconfianza que hay entre mis compañeros.	X	
3	Cuando se solicita un favor todos dicen estar ocupados.	X	
4	Uno trabaja rodeado de compañeros, no de competidores.		X
5	No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen.	X	
6	Se comienzan los trabajos dejando los anteriores a medias.	X	
7	Entre diferentes dependencias nos colaboramos.		X
8	Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre compañeros.	X	
9	En la empresa la gente no se entromete en la vida privada de los demás.		X
10	La gente se comporta diferente cuando el jefe está cerca.	X	
11	Cualquier error que se cometa en el trabajo, indispone a los superiores.	X	
12	A menudo se presentan hostilidades entre el personal.	X	
13	Por cualquier error que uno comete es sancionado.	X	
14	A la gente la viven sancionando por fallas en su trabajo.	X	
15	Viven sancionando a la gente por errores pequeños.	X	
16	En la empresa uno puede expresarse sin temores con respecto a su trabajo.		X
17	Las directivas están pendientes de los más mínimos errores que se puedan cometer.	X	
18	A la gente le interesa hacer los trabajos importantes.		X
19	El jefe nos aclara lo que tenemos que hacer.		X
20	Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.		X
21	La gente se atreve a expresar desacuerdos inmediatamente, especialmente si así se pueden evitar problemas.		X
22	El jefe nos ayuda cuando lo necesitamos.		X
23	En la empresa se dicen las cosas como son, pero de buena manera.		X
24	Cuando alguien comete un error, lo ayudan para que no vuelva a ocurrir.		X
25	Los jefes NO se contradicen al dar órdenes.		X
26	Los jefes tienen en cuenta las iniciativas de los colaboradores.		X
27	Tenemos todo lo que se necesita para hacer nuestro trabajo.		X
28	Las áreas de trabajo están bien iluminadas.		X
29	La empresa se preocupa por la seguridad industrial.		X
30	Por lo general NO nos consultan cuando cambian políticas.		X
31	En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados.		X
32	No podemos hacer nada sin autorización.	X	

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
33	Uno solo puede hacer en el trabajo lo que dicen.	X	
34	A la gente le da temor hacer preguntas sobre el trabajo.	X	
35	Uno puede decidir el método para hacer el trabajo.	X	
36	Nos dejan hacer el trabajo y solo cuando lo acabamos rendimos cuentas.	X	
37	Para tomar cualquier decisión hay que consultar al jefe.	X	
38	Nadie tiene en cuenta nuestras ideas para mejorar el trabajo.	X	
39	Para hacer cualquier cosa se necesita aprobación previa.	X	
40	Uno puede escoger la forma de hacer su trabajo.	X	
41	A todo el mundo le interesa dar ideas para mejorar el trabajo.		X
42	El trabajo se revisa únicamente al finalizarlo.	X	
43	A los jefes no les interesa que les demos ideas para mejorar la calidad del trabajo.	X	
44	En la empresa se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo de la mejor forma.		X
45	La gente se esfuerza en lo que hace.		X
46	La gente no se esmera por hacer un buen trabajo.	X	
47	Cuando hay dificultades para realizar un trabajo, la gente retarda su ejecución.	X	
48	Mis actividades actuales han mejorado la atención a los clientes.	X	
49	Todo el mundo se esmera por hacer un buen trabajo.		X
50	En la empresa esperan que el trabajo de uno sea de alta calidad.		X
51	Han cambiado positivamente sus actividades debido a la venta de la empresa.		X
52	Ha mejorado su desempeño por el cambio de propietarios.	X	
53	Hay desorganización y falta de prioridades para hacer el trabajo.	X	
54	Nadie sabe qué le corresponde hacer.	X	
55	Es frecuente iniciar trabajos sin saber para qué se hacen.	X	
56	El trabajo se hace de forma planeada y organizada.		X
57	Se vive en un ambiente de orden y organización.		X
58	Hay nuevos procesos que alargan los procedimientos y trámites.		X
59	Al presentarse un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo.	X	
60	Las personas nuevas reciben un buen entrenamiento.		X
61	Cada cual hace su trabajo como mejor le parezca.	X	
62	Ha habido cambios en los procedimientos que aplica.		X
63	Son positivos los cambios en los procesos de la empresa.		X
64	NO es claro como toman decisiones en la empresa acerca de los empleados.		X
65	En la empresa están preocupados porque uno emplee bien su tiempo.		X

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
66	Si uno trabaja bien, puede esperar a que lo asciendan.	X	
67	En la empresa se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar nuestra calidad.		X
68	Nos tratan como personas que conocemos nuestro trabajo.		X
69	Los comentarios que uno recibe sobre su trabajo son razonables.		X
70	Cuando la gente hace bien el trabajo, NO recibimos estímulos.		X
71	En la empresa solo se fijan en los errores, no en las cualidades de trabajo.	X	
72	Uno aprende mucho de los trabajos que hace en la empresa.	X	
73	En la empresa hay preocupación porque uno eduque a sus hijos.	X	
74	Anualmente hay aumento de sueldo en la empresa.	X	
75	La venta de la empresa me originó cambio en mi salario.	X	
76	Los aumentos salariales no compensan el aumento del costo de la vida.		X
77	La gente recibe un salario acorde a sus habilidades.		X
78	La gente que hace mi trabajo en otras empresas gana más que yo.	X	
79	Mis amigos fuera del trabajo tienen mejores ingresos que yo.	X	
80	Los ingresos que uno recibe en la empresa permiten vivir adecuadamente.		X
81	En la empresa se despide a la gente con facilidad.	X	
82	El ambiente que se respira ha tenido algún efecto por su venta.		X
83	Los cambios organizacionales originaron rotación de personal.		X
84	NO existen prestaciones extralegales.	X	
85	En la empresa dan prestaciones adicionales a las legales.		X
86	Las prestaciones que recibimos son justas.		X
87	Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejez.	X	
88	Cuando uno hace un buen trabajo, recibe algún estímulo no monetario.	X	
89	Cuando uno rinde en el trabajo nadie se lo agradece.	X	
90	Cuando uno se esfuerza recibe reconocimiento no monetario.	X	

ANEXO 8

SEXO: FEMENINO _____ MASCULINO X EDAD: 35

ESCOLARIDAD: Universitaria TIEMPO LABORADO: 6 años

ÁREA DE TRABAJO: ÁREA ASISTENCIA _____

ÁREA ADMINISTRATIVA X

** Los datos suministrados serán utilizados con fines estrictamente interpretativos.*

** Usted puede suspender en cualquier momento las respuesta a la encuesta*

TECLA

Este cuestionario se ha diseñado para estudiar las condiciones del Clima Organizacional de su Empresa.

Al dar respuesta, tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

1. Considere su caso personal y el de su grupo de trabajo (sus colegas y su jefe que comparten).
2. Cuando la pregunta se refiere a la “Empresa”, responda con base en su percepción personal (lo que usted ha vivido).
3. Lea cuidadosamente cada pregunta y decida si es aplicable o no a su trabajo.
4. Si su respuesta es afirmativa (la frase es aplicable o válida la mayor parte de las veces), marque con una “**X**” en la columna “**V**” de Verdadero en la casilla correspondiente.
5. Si su respuesta es negativa (la pregunta no es aplicable o no es válida la mayor parte de las veces), marque con una “**X**” en la columna “**F**” de Falso en la casilla correspondiente.
6. En caso de cambiar su respuesta encierre en un círculo la opción equivocada y marque con una “**X**” en la columna correspondiente “**F**” o “**V**”.

Esto no es un examen, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es la impresión que usted tiene acerca de la aplicabilidad o validez de cada pregunta a la situación de su grupo de trabajo.

Le agradezco de anticipadamente su colaboración. De su sinceridad dependerá que la Empresa pueda realizar las mejoras que se requieran en el Clima Organizacional. Sus respuestas serán anónimas y serán promediadas con las de los otros miembros.

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
1	Hay buenas relaciones entre jefes y colaboradores.		X
2	Es difícil trabajar en grupo por la desconfianza que hay entre mis compañeros.	X	
3	Cuando se solicita un favor todos dicen estar ocupados.	X	
4	Uno trabaja rodeado de compañeros, no de competidores.		X
5	No vale la pena ayudar a los compañeros, a la larga no agradecen.	X	
6	Se comienzan los trabajos dejando los anteriores a medias.	X	
7	Entre diferentes dependencias nos colaboramos.		X
8	Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre compañeros.	X	
9	En la empresa la gente no se entromete en la vida privada de los demás.		X
10	La gente se comporta diferente cuando el jefe está cerca.	X	
11	Cualquier error que se cometa en el trabajo, indispone a los superiores.	X	
12	A menudo se presentan hostilidades entre el personal.	X	
13	Por cualquier error que uno comete es sancionado.	X	
14	A la gente la viven sancionando por fallas en su trabajo.	X	
15	Viven sancionando a la gente por errores pequeños.	X	
16	En la empresa uno puede expresarse sin temores con respecto a su trabajo.		X
17	Las directivas están pendientes de los más mínimos errores que se puedan cometer.	X	
18	A la gente le interesa hacer los trabajos importantes.		X
19	El jefe nos aclara lo que tenemos que hacer.		X
20	Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.		X
21	La gente se atreve a expresar desacuerdos inmediatamente, especialmente si así se pueden evitar problemas.		X
22	El jefe nos ayuda cuando lo necesitamos.		X
23	En la empresa se dicen las cosas como son, pero de buena manera.		X
24	Cuando alguien comete un error, lo ayudan para que no vuelva a ocurrir.		X
25	Los jefes NO se contradicen al dar órdenes.		X
26	Los jefes tienen en cuenta las iniciativas de los colaboradores.		X
27	Tenemos todo lo que se necesita para hacer nuestro trabajo.		X
28	Las áreas de trabajo están bien iluminadas.		X
29	La empresa se preocupa por la seguridad industrial.		X
30	Por lo general NO nos consultan cuando cambian políticas.		X
31	En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados.		X
32	No podemos hacer nada sin autorización.	X	

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
33	Uno solo puede hacer en el trabajo lo que dicen.	X	
34	A la gente le da temor hacer preguntas sobre el trabajo.	X	
35	Uno puede decidir el método para hacer el trabajo.		X
36	Nos dejan hacer el trabajo y solo cuando lo acabamos rendimos cuentas.		X
37	Para tomar cualquier decisión hay que consultar al jefe.	X	
38	Nadie tiene en cuenta nuestras ideas para mejorar el trabajo.	X	
39	Para hacer cualquier cosa se necesita aprobación previa.	X	
40	Uno puede escoger la forma de hacer su trabajo.		X
41	A todo el mundo le interesa dar ideas para mejorar el trabajo.		X
42	El trabajo se revisa únicamente al finalizarlo.	X	
43	A los jefes no les interesa que les demos ideas para mejorar la calidad del trabajo.	X	
44	En la empresa se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su trabajo de la mejor forma.		X
45	La gente se esfuerza en lo que hace.		X
46	La gente no se esmera por hacer un buen trabajo.	X	
47	Cuando hay dificultades para realizar un trabajo, la gente retarda su ejecución.	X	
48	Mis actividades actuales han mejorado la atención a los clientes.	X	
49	Todo el mundo se esmera por hacer un buen trabajo.		X
50	En la empresa esperan que el trabajo de uno sea de alta calidad.		X
51	Han cambiado positivamente sus actividades debido a la venta de la empresa.		X
52	Ha mejorado su desempeño por el cambio de propietarios.	X	
53	Hay desorganización y falta de prioridades para hacer el trabajo.	X	
54	Nadie sabe qué le corresponde hacer.	X	
55	Es frecuente iniciar trabajos sin saber para qué se hacen.	X	
56	El trabajo se hace de forma planeada y organizada.		X
57	Se vive en un ambiente de orden y organización.		X
58	Hay nuevos procesos que alargan los procedimientos y trámites.		X
59	Al presentarse un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo.	X	
60	Las personas nuevas reciben un buen entrenamiento.		X
61	Cada cual hace su trabajo como mejor le parezca.	X	
62	Ha habido cambios en los procedimientos que aplica.		X
63	Son positivos los cambios en los procesos de la empresa.		X
64	NO es claro como toman decisiones en la empresa acerca de los empleados.		X
65	En la empresa están preocupados porque uno emplee bien su tiempo.		X

<i>Ord.</i>	<i>Descripción</i>	<i>F</i>	<i>V</i>
66	Si uno trabaja bien, puede esperar a que lo asciendan.	X	
67	En la empresa se preocupan por mantener informado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar nuestra calidad.		
68	Nos tratan como personas que conocemos nuestro trabajo.		X
69	Los comentarios que uno recibe sobre su trabajo son razonables.		X
70	Cuando la gente hace bien el trabajo, NO recibimos estímulos.		X
71	En la empresa solo se fijan en los errores, no en las cualidades de trabajo.		X
72	Uno aprende mucho de los trabajos que hace en la empresa.	X	
73	En la empresa hay preocupación porque uno eduque a sus hijos.	X	
74	Anualmente hay aumento de sueldo en la empresa.	X	
75	La venta de la empresa me originó cambio en mi salario.	X	
76	Los aumentos salariales no compensan el aumento del costo de la vida.		X
77	La gente recibe un salario acorde a sus habilidades.		X
78	La gente que hace mi trabajo en otras empresas gana más que yo.		X
79	Mis amigos fuera del trabajo tienen mejores ingresos que yo.		X
80	Los ingresos que uno recibe en la empresa permiten vivir adecuadamente.		X
81	En la empresa se despide a la gente con facilidad.	X	
82	El ambiente que se respira ha tenido algún efecto por su venta.		X
83	Los cambios organizacionales originaron rotación de personal.		X
84	NO existen prestaciones extralegales.	X	
85	En la empresa dan prestaciones adicionales a las legales.		X
86	Las prestaciones que recibimos son justas.		X
87	Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejez.	X	
88	Cuando uno hace un buen trabajo, recibe algún estímulo no monetario.	X	
89	Cuando uno rinde en el trabajo nadie se lo agradece.	X	
90	Cuando uno se esfuerza recibe reconocimiento no monetario.	X	

12. BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, I. (1999). *Administración del Recurso Humano*. Bogotá: Mc Graw Hill.

Girón, J. (2008). *Tendencias de las Telecomunicaciones en Guatemala*. [Exposición]

Jiménez, D. (2008). *Los Cimientos de un Buen Clima Laboral*. [Html] URL http://www.degerencia.com/articulo/los_cimientos_de_un_buen_clima_laboral

Patarroyo, N. (2001). *Un Modelo para la Medición de Clima Organizacional, Inteligencia Emocional, Capital Conocimiento e Imagen Empresarial como Valores Ocultos de una Empresa*. [Proyecto]

Stephen, R. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Mc Graw Hill.