

**EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y CULTURA ORGANIZACIONAL
DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA CARIBABARE E.S.P EN TAME-
ARAUCA.**

autor

DANIEL ESNEYDER CASTILLO RIVERA.

Director

LEONOR JAIMES CERVELEÓN.

Magister

**PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍAS MECÁNICA, MECATRÓNICA E INDUSTRIAL
FACULTAD DE INGENIERÍAS Y ARQUITECTURA**



UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

PAMPLONA, Junio 5 de 2020

Índice de contenido

RESUMEN	6
Palabras Claves: Clima laboral, cultura organizacional, dimensiones, matriz EFE, matriz EFI, modelo Denison, Plan de accion.	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
Formulación del problema.....	8
OBJETIVOS	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
METODOLOGÍA	10
Tipo de investigación	10
RESULTADOS	16
Etapa 1:.....	16
Etapa 2:.....	21
Etapa 3:.....	22
Etapa 4:.....	22
Etapa 5:.....	36
CONCLUSIONES	37
RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	39

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Clasificación matriz EFI (<i>Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE - Calidad y ADR, n.d.</i>).....	11
Ilustración 2. Clasificación matriz EFE. (<i>Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE - Calidad y ADR, n.d.</i>).....	12
Ilustración 3. Grafico MEFE y MEFI. (<i>Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE - Calidad y ADR, n.d.</i>).....	13
Ilustración 4. Modelo Denison, dimensiones y subdimensiones. (<i>Denison Consulting — Alto Impacto, n.d.</i>).....	14
Ilustración 5. Grafico Matriz EFE y EFI Clima Laboral.....	18
Ilustración 6. Grafico Matriz EFE y EFI Cultura organizacional.....	20
Ilustración 7. Me gusta mi trabajo	22
Ilustración 8. “Tengo definidas las funciones de mi puesto y límites de responsabilidades”	23
Ilustración 9. “Me gustaría seguir trabajando en el área asignada”.....	23
Ilustración 10. “Considero que necesito algún tipo de capacitación”.....	24
Ilustración 11. “Según mis funciones considero que mi remuneración es la justa”	24
Ilustración 12. “Han reconocido mi trabajo por medio de elogios, reconocimientos o beneficios”	25
Ilustración 13. “Tengo el equipo y materiales necesarios para hacer bien mi trabajo”	25
Ilustración 14. “La distribución física y geográfica de mi área facilita la realización de mi trabajo”	26
Ilustración 15. “Cuento con flexibilidad de cómo hacer mi trabajo y flexibilidad laboral”	26
Ilustración 16. “En el trabajo, mis opiniones cuentan”	27
Ilustración 17. “Tengo una buena comunicación con todos los compañeros del área”	28
Ilustración 18. “Considero que algún compañero necesita capacitarse en algún tema”	28
Ilustración 19. “Mis compañeros me apoyaron y ayudaron en mi primer día de trabajo”.29	
Ilustración 20. “Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo”	30

Ilustración 21. “Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo”	30
Ilustración 22. “El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo”	31
Ilustración 23. “Adoptamos nuevas y mejores formas de hacer las cosas”	32
Ilustración 24. “Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios”	32
Ilustración 25. “Muchas ideas "se pierden por el camino"”	33
Ilustración 26. “Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto”	33
Ilustración 27. “A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves”	34
Ilustración 28. “Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la organización”	34
Ilustración 29. “las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone la mayor información”	35
Ilustración 30. “Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos”	35
Ilustración 31. “Se invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de los miembros”	36

Índice de tablas

Tabla 1. Función de la empresa y su área administrativa.....	16
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos clima laboral	17
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos clima laboral.....	18
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos Cultura Organizacional	19
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores externos Cultura organizacional.....	19
Tabla 6. Dimensiones a evaluar del Clima Laboral (Elaboración propia)	21
Tabla 7. Dimensiones a evaluar Modelo Denison de Cultura Organizacional (Elaboración propia).....	21

RESUMEN

En busca del mejoramiento de la productividad y bienestar de sus empleados, cada vez más son las empresas que prestan atención al clima y cultura organizacional. Son dos factores sumamente importantes en una organización puesto que al estar ligados al trabajador, influyen de cierta manera en los objetivos y/o resultados que la empresa quiere alcanzar y cumplir.

Para el cumplimiento y desarrollo de este proyecto, se realizó primero un diagnóstico inicial por medio de matrices EFI (Evaluación de factores internos) y matrices EFE (Evaluación de factores externos) que nos permita dar un panorama inicial de la empresa CARIBABARE E.S.P. en cuanto a su clima y cultura organizacional. Como segundo paso se realizó una medición del clima y cultura organizacional para obtener resultados más verídicos y reales respecto al tema por medio de 24 encuestas. Los ítems y/o preguntas sobre clima laboral se diseñaron de acuerdo a factores influyentes sobre el tema, y los ítems de cultura organizacional se tomaron del modelo Denison debidamente ajustado de acuerdo a algunos criterios. Como último paso, se formula un plan de acción con estrategias de mejoramiento en cuanto a los aspectos débiles que se identifiquen en el paso anterior, que le permita a la empresa mejorar en su clima y cultura organizacional a futuro.

Palabras Claves: Clima laboral, cultura organizacional, dimensiones, matriz EFE, matriz EFI, modelo Denison, Plan de acción.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En materia de productividad laboral, Colombia aún tiene mucho camino por recorrer. Según el estudio los niveles de productividad no solo son bajos, sino que se encuentran estancados y han sido los responsables de un descenso importante del potencial de crecimiento de la economía.

La diferencia de Colombia frente a los países que forman parte de la OCDE es abismal, mientras el país produce US\$38.000 por empleado, el promedio de los estados miembros de la organización es cercano US\$100.000 por empleado. (Dinero, 2019)

En el área administrativa de CARIBABARE E.S.P. se presentan en ocasiones retrasos en cualquier tipo de solicitudes. Es importante aclarar que la mayoría de las oficinas en las que se subdivide el área administrativa atienden a un sector específico de la parte operativa de la empresa o de los usuarios del servicio. Por lo tanto, los retrasos que se generan pueden ocasionar estrés, mala comunicación y el trato no adecuado con los compañeros de trabajo y usuarios, derivando así por parte de los usuarios del servicio quejas, reclamos o la cancelación del servicio, y por parte de los compañeros de trabajo sin importar el nivel jerárquico desmotivación, poca eficiencia y efectividad para la realización de sus labores, malos tratos con sus compañeros de área, y en casos extremos la deserción. Todas estas problemáticas anteriormente mencionadas se pueden traducir en una baja productividad en la empresa y pérdidas económicas.

En resumen, si la empresa no realiza una evaluación del clima laboral y cultura organizacional en sus empleados, podría enfrentar problemas administrativos, financieros y baja productividad para la empresa ya que desconocerá en qué estado se encuentran las relaciones interpersonales, comunicación, liderazgo, actitudes, valores, hábitos, entre otros aspectos, de los empleados de esta área y si son las adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa.

Formulación del problema

¿Se debería realizar una evaluación del clima laboral y cultura organizacional en la empresa CARIBABARE E.S.P. de Tame-Arauca para determinar las causas de los retrasos en respuesta a las solicitudes de los usuarios?

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar una evaluación del clima laboral y cultura organizacional del área administrativa de la empresa CARIBABARE E.S.P en Tame-Arauca.

Objetivos Específicos

Desarrollar un diagnóstico del estado actual del clima y cultura organizacional del área administrativa de la empresa CARIBABARE E.S.P.

Realizar la medición del clima laboral y cultura organizacional del talento humano del área administrativa de la empresa CARIBABARE E.S.P.

Formular un plan de acción que contenga estrategias de mejoramiento para la empresa CARIBABARE E.S.P de acuerdo a los resultados.

METODOLOGÍA

Tipo de investigación

La presente investigación será de tipo descriptiva ya que se seleccionan las características del objeto de estudio y su descripción detallada en partes, categorías o clases dando a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes.

Etapas 1: Conocimiento del funcionamiento actual de la empresa y del área administrativa y diagnóstico inicial

En esta primera etapa vamos a conocer las instalaciones de la empresa CARIBABARE E.S.P. y el funcionamiento interno de su área administrativa para identificar las características que presenta el ambiente laboral, además de esto se contará con una inducción por parte del encargado del talento humano para saber las funciones específicas de cada empleado y así poder obtener más información respecto al proceso administrativo y de su cultura organizacional.

Además, para el diagnóstico inicial se utilizará las matrices de evaluación EFE y EFI.

Matriz EFI: Una matriz EFI o matriz de evaluación de factores internos es una herramienta que permite realizar una auditoría interna para analizar las fortalezas y debilidades de una organización o de un área específica de esta. (*Definición FODA, MEFE y MEFI, n.d.*)

Pasos para realizar una matriz EFI:

- Hacer una lista de fortalezas y debilidades identificadas como factores críticos en la auditoría interna.
- Asignar un peso relativo a cada factor (Debilidades y fortalezas) de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante) de tal manera que la suma de todos los pesos relativos a los factores sea igual a 1,0.
- Asignar una clasificación, entre 1 y 2 a cada una de las debilidades, y entre 4 y 3 para cada fortaleza de manera que cada factor represente:

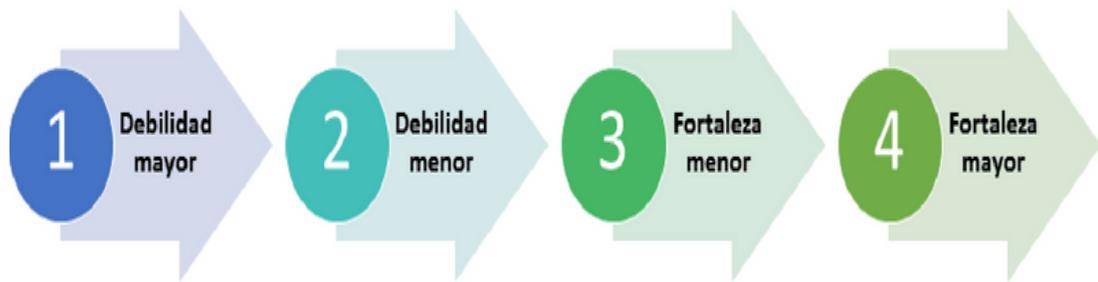


Ilustración 1. Clasificación matriz EFI (Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE - Calidad y ADR, n.d.)

- Multiplicar el peso relativo por la clasificación correspondiente para obtener una puntuación.
- Sumar todas las puntuaciones obtenidas en cada factor para tener como resultado una puntuación total o ponderado total el cual como mínimo es de 1,0 y como máximo 4,0.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por encima de 2.5 indican una posición interna de fuerza.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. (Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE - Calidad y ADR, n.d.)

Matriz EFE: Su objetivo es permitir resumir y evaluar factores externos mediante auditoría externa ya sea información cultural, económica, social, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa ya sea como oportunidades y amenazas. (Mefe y mefi (1), n.d.)

Pasos para realizar una matriz EFE:

- Hacer una lista de oportunidades y amenazas identificadas en la auditoría externa como factores críticos.
- Asignar un peso relativo a cada factor (Oportunidades y amenazas) de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante) de tal manera que la suma de todos los pesos relativos a los factores sea igual a 1,0.

- Asignar una clasificación, entre 1 y 2 a cada una de las amenazas, y entre 4 y 3 para cada oportunidad de manera que cada factor representa:



Ilustración 2. Clasificación matriz EFE. (*Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE - Calidad y ADR, n.d.*)

- Multiplicar el peso relativo por la clasificación correspondiente para obtener una puntuación.
- Sumar todas las puntuaciones obtenidas en cada factor para tener como resultado una puntuación total o ponderado total el cual como mínimo es de 1,0 y como máximo 4,0.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector. Por el contrario, un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Grafico matriz EFE y EFI

Es un gráfico de burbuja o círculo que tiene en cuenta el total ponderado de la matriz EFE (Eje X), el total ponderado de la matriz EFI (Eje Y) y el promedio de sus sumas, de manera que le permita tomar decisiones estratégicas a la empresa dependiendo de la situación, como se muestra a continuación:

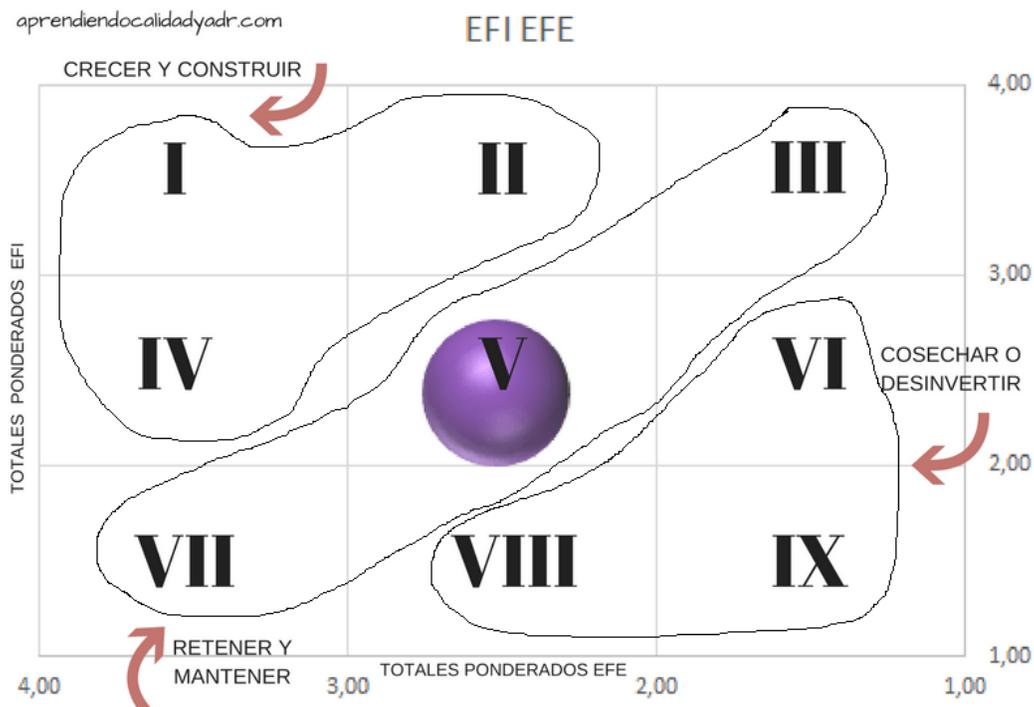


Ilustración 3. Grafico MEFE y MEFI. (Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE - Calidad y ADR, n.d.)

Como se puede observar (Ilustración 3), si la burbuja está ubicada entre los cuadrantes I, II, y IV significa que la empresa deberá tomar decisiones estratégicas que le permitan crecer y construir. Si está ubicada entre los cuadrantes III, V y VII las decisiones deberán retenerse y mantenerse. Y por último, si está ubicada entre los cuadrantes VI, VIII y IX las decisiones deberán cosechar o desinvertir.

Etapas 2: Establecimiento de los aspectos a evaluar

En esta etapa se van a determinar los aspectos a evaluar en el personal administrativo del área sobre el clima y cultura organizacional de la empresa.

Etapas 3: Definición y aplicación de instrumentos de evaluación

Para la evaluación del clima laboral se realizarán encuestas al personal del área administrativa, la cual se divide en los siguientes: grupo gerencia general integrado, grupo administrativo contable y financiero, grupo gestión del talento humano, grupo operativo aseo, grupo operativo técnico ambiental, jefe de oficina asesora, jefe oficina control interno, grupo operativo potabilización del agua, grupo comercial conexiones y mercadeo para conocer su percepción del clima laboral en sus oficinas.

Basándose en algunos ítems del modelo Denison con las modificaciones que se crean necesarias se recolectará información que permita la medición de la cultura organizacional de la empresa.(Pereira et al., 2018)

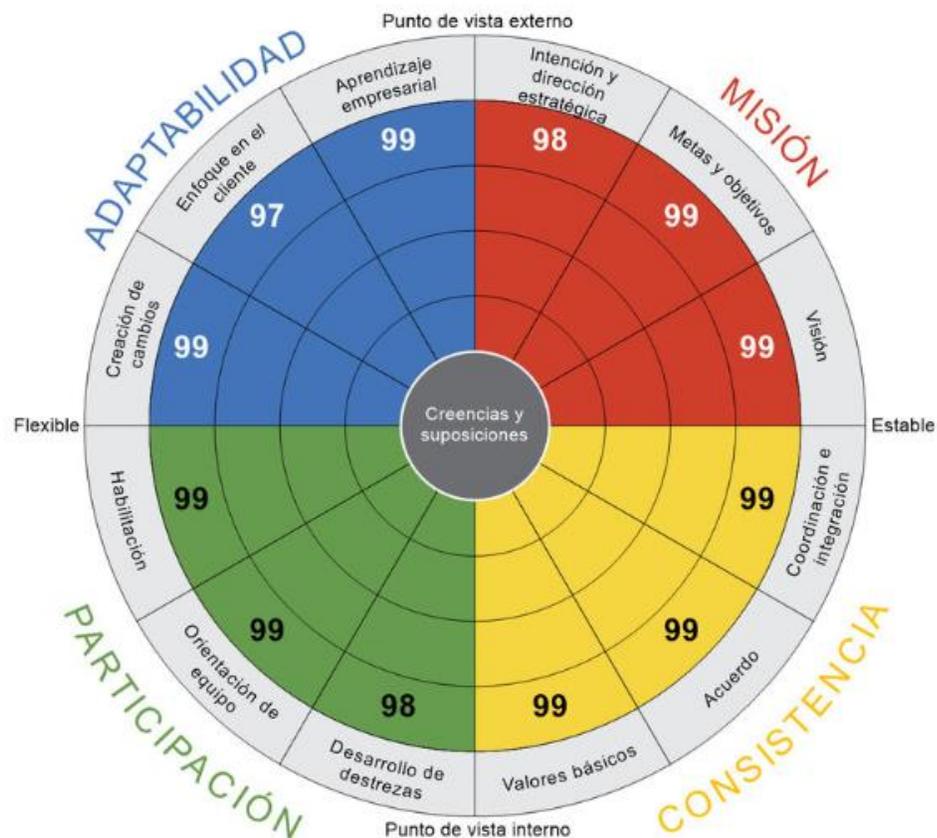


Ilustración 4. Modelo Denison, dimensiones y subdimensiones. (Denison Consulting — Alto Impacto, n.d.)

Etapa 4: Análisis de datos

En esta etapa de acuerdo con toda la información recolectada se procede a su análisis, para esto se utilizará el programa SPSS, el cual es una herramienta desarrollada por IBM para realizar análisis estadístico de datos obteniendo así informes, gráficos, tablas para un mayor entendimiento de los resultados.(*Qué es SPSS y cómo utilizarlo*, n.d.)

Etapa 5: Plan de acción

En la última etapa, por medio de lluvia de ideas y de acuerdo a los resultados obtenidos de los análisis, se procede a formular un plan de acción con estrategias de mejoramiento para la empresa.

Su finalidad es definir sobre el papel las estrategias que hemos elegido para alcanzar nuestros objetivos. Para ello, indicaremos qué tácticas (o acciones) seguiremos y les pondremos un período de ejecución.(*Diseña tu Plan de Acción paso a paso y alcanza tus objetivos*, n.d.)

Pasos para elaborar un plan de acción:

1. Define los objetivos

Dicho plan de acción debe tener un objetivo claro, conciso y medible.

2. Detalla las estrategias

A partir de este punto se deben especificar las estrategias que se seguirán para lograr dicho objetivo. Éstas deben mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del plan de acción.

3. Plantea las tareas

Luego, se debe plantear los pasos a seguir o tareas de cada una de las estrategias planteadas. Las tareas deben ser lo más específicas y detalladas posibles, reflejando cada paso necesario.

4. Elabora una Carta Gantt

Las tareas deben tener tiempos específicos, fechas de inicio y fechas de finalización, para lo cual es aconsejable adaptar al formato del plan de acción una gráfica de Gantt para tal propósito.

5. Designa responsables

Se deben asignar los responsables de cada tarea, quienes preferentemente deben ser los que están involucrados en la elaboración del plan de acción. (*Plan de acción: 6 pasos efectivos para hacerlo sin equivocarte*, n.d.)

RESULTADOS

Etapa 1:

Conocimiento del funcionamiento actual de la empresa y del área administrativa

Gracias a la inducción y recorrido por todas las instalaciones, por parte de la ingeniera Laura Rocío Vega “líder de talento humano de la empresa” se dieron a conocer aspectos generales e importantes de la organización, de manera que se obtiene la siguiente información:

Funcionamiento de la empresa CARIBABARE E.S.P.	
Empresa de Servicios Públicos del municipio de Tame, Arauca, encargada del manejo de los servicios básicos domiciliarios de acueducto, alcantarillado y aseo	
Área administrativa	
OFICINA	FUNCIÓN
GOPA "Potabilización y control de calidad del agua"	Tratamiento de agua y control de calidad en la red de distribución
GOTA "Operativo, técnico y ambiental"	Operación de sistemas de acueducto y alcantarillado. Tratamiento de residuos líquidos. Laboratorio de calibración. Medidores de agua.
GOAS " Operativo de aseo"	Recolección y transporte de residuos sólidos. Barrido y limpieza de vías y áreas públicas
GCCM " Comercial, Conexiones y mercadeo"	Toma de lecturas, facturación, nuevos suscriptores, corte y suspensión. Comunicación con el cliente. Atención y solución de peticiones. Quejas y reclamos. Supervisión de servicio.
GGTH "Gestión del talento humano"	Ingreso de personal, nómina, capacitación, bienestar laboral, evaluación de desempeño, seguridad y salud en el trabajo.
GSGC "Gestión de calidad"	Acciones correctivas, auditorías internas, control de documentos, salida y/o trabajo no conforme.
GACF "Administrativo, contable y financiero"	Selección de proveedores, compras. Ventas y manejos de inventarios. Mantenimiento de maquinaria y equipos. Servicios generales. Contabilidad y finanzas. Presupuesto y tesorería.
JOAS "Jefe oficina asesora"	Asesoría jurídica. Representación jurídica de la empresa. Coordinación de la contratación.
JOCI "Jefe oficina control interno"	Asesoría control interno. Verificar y evaluar el MECI de la empresa. Cumplimiento del marco legal, políticas, objetivos y metas.

Tabla 1. Función de la empresa y su área administrativa

La anterior información nos indica todas las oficinas en que está dividida el área administrativa de la empresa y sus funciones dentro de esta, lo cual es fundamental conocer para establecer algunos de los factores que pueden influir en el clima laboral y cultura organizacional del área.

Diagnóstico inicial:

A partir de charlas y comentarios se establecieron las fortalezas y debilidades de la organización cada una con un peso relativo de acuerdo a su importancia, su clasificación entre 1 y 2 para las debilidades, 3 y 4 para fortalezas. Siendo la puntuación el resultado entre la multiplicación del peso relativo y la clasificación, y el total el resultado de la sumas de las puntuaciones del subtotal de fortalezas junto al subtotal de debilidades, como se muestra a continuación:

Clima laboral:

Matriz de evaluación de factores internos clima laboral CARIBABARE E.S.P.			
Factores internos	Peso Relativo	Clasificación	Puntuación
Fortalezas			
Buenas condiciones físicas del área de trabajo	0,20	4	0,80
Alto compromiso por cumplir con las funciones asignadas	0,15	4	0,60
Actividades de pausa activa	0,10	3	0,30
Horario laboral flexible	0,10	3	0,30
Subtotal			2,00
Debilidades			
Falta de capacitación en algunos temas	0,15	2	0,30
Pocos reconocimientos al trabajador	0,15	2	0,30
Neutra comunicación entre oficinas	0,15	1	0,15
Subtotal			0,75
Total	1,00		2,75

Tabla 2. Matriz de evaluación de factores internos clima laboral

Matriz de evaluación de factores externos clima laboral CARIBABARE E.S.P.			
Factores externos	Peso Relativo	Clasificación	Puntuación
Oportunidades			
Nuevas formas de realización del trabajo "Teletrabajo"	0,10	4	0,40
Realización de capacitaciones sobre coronavirus para garantizar la seguridad del trabajador	0,30	4	1,20
Ayudas a la población vulnerable ante la crisis	0,05	3	0,15
Nuevas formas de comunicación entre administrativos debido a la crisis	0,15	3	0,45
Subtotal			2,20
Amenazas			
Desacuerdos entre administrativos por algunas medidas tomadas ante el virus	0,10	1	0,10
Incumplimiento de las nuevas prácticas establecidas por la oficina GGTH de algunos administrativos	0,20	2	0,40
Bajo rendimiento de algunos trabajadores por las nuevas formas de realización de su trabajo	0,10	2	0,20
Subtotal			0,70
Total	1,00		2,90

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos clima laboral

Análisis: Como se puede observar (Tabla 2), en la matriz 1 la puntuación total es de 2,75 superando el promedio de 2,5. Por lo tanto la organización se encuentra ligeramente fuerte respecto a sus factores internos sobre clima laboral.

En la matriz 2 (Tabla 3), la puntuación total es de 2,90 siendo los factores externos aún más favorables para la organización, lo que quiere decir que se encuentran en una posición fuerte o de fortaleza respecto al clima laboral.

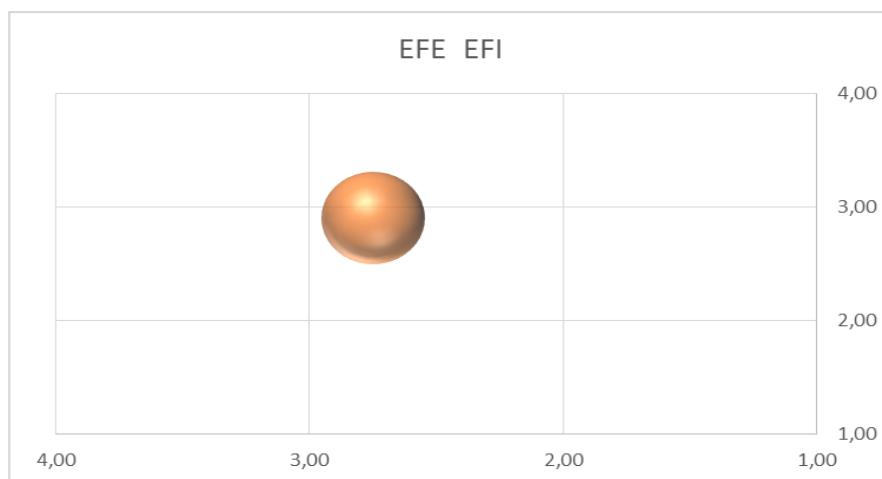


Ilustración 5. Grafico Matriz EFE y EFI Clima Laboral

La esfera o burbuja (ilustración 1) se encuentra entre el cuadrante II y V indicando así que el área administrativa deberá crecer y construir de manera que se formulen e implementen planes o estrategias que sean favorables para los factores internos y externos respecto a su clima laboral.

Matriz de evaluación de factores internos Cultura Organizacional CARIBABARE E.S.P.			
Factores internos	Peso Relativo	Clasificación	Puntuación
Fortalezas			
Gran sentido de pertenencia y orgullo por pertenecer a la empresa	0,10	3	0,30
Total cumplimiento de las funciones asignadas de cada trabajador	0,20	4	0,80
Buen conocimiento de las normas y políticas establecidas por la empresa	0,20	4	0,80
Tienen grandes expectativas respecto al futuro de la empresa	0,05	3	0,15
Subtotal			2,05
Debilidades			
Falta de participación por parte de algunos administrativos en ciertas actividades	0,20	1	0,20
Poca colaboración por tareas que no estén especificadas dentro de sus funciones	0,15	1	0,15
Poco interés por aprender temas nuevos	0,10	2	0,2
Subtotal			0,55
Total	1,00		2,60

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos Cultura Organizacional

Matriz de evaluación de factores externos Cultura organizacional CARIBABARE E.S.P.			
Factores externos	Peso Relativo	Clasificación	Puntuación
Oportunidades			
Posibilidad de nuevos programas que mejoren la conducta de los empleados	0,15	4	0,60
Gran interés de algunos líderes para mejorar la cultura organizacional	0,25	4	1,00
Mejores formas de inducción a trabajadores recientes	0,13	3	0,39
Visión de algunos orientadas al éxito de la organización	0,15	3	0,45
Subtotal			2,44
Amenazas			
Reducción de presupuesto debido a las acciones tomadas contra el coronavirus	0,12	1	0,12
Disminución de actividades propuestas por el comité de convivencia laboral debido a prioridades	0,20	2	0,40
Subtotal			0,52
Total	1,00		2,96

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores externos Cultura organizacional

Análisis:

Como se puede observar (Tabla 4), la puntuación total es de 2,60 indicando que es ligeramente fuerte la cultura organizacional respecto a sus factores internos ya que no por mucho sobrepasa el promedio de 2,5.

En la matriz de factores externos (Tabla 5), La situación indica que los factores externos sobre cultura organizacional se encuentran en una posición más fuerte que los internos ya que su puntuación final es de 2,90.

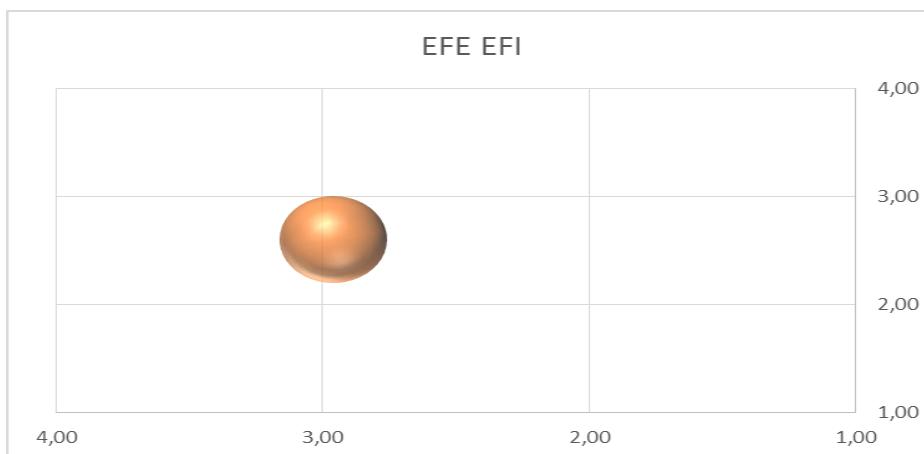


Ilustración 6. Grafico Matriz EFE y EFI Cultura organizacional

La esfera o burbuja (Ilustración 2), se encuentra en los cuadrantes IV y V indicando que la cultura organizacional en el área administrativa en cuanto a sus factores externos e internos deberá crecer y construir, de manera que se formulen e implementen planes o estrategias que le permitan mejorar.

Por lo tanto, el clima y cultura organizacional de la empresa de servicios públicos CARIBABARE E.S.P. se encuentra ligeramente fuerte ya sea en sus factores internos o externos, de manera que se deberán formular planes y estrategias de crecimiento que le permitan mejorar en ambos aspectos.

Etapa 2:

Establecimiento de aspectos a evaluar

Teniendo en cuenta varios criterios y opciones dadas en conversaciones con algunos del área de la oficina de talento humano, se establecen 7 dimensiones a evaluar: 3 dimensiones para el clima laboral, y 4 para la cultura organizacional, como se muestra a continuación:

Clima laboral		
Dimensiones		Ítem
1. Mi trabajo	¿Qué tan satisfechos están los empleados con su trabajo?	1,2,3,4,5,6
2. Condiciones	¿Con que condiciones cuenta el trabajador para el cumplimiento de su función?	7,8,9
3. Relaciones interpersonales	Hace referencia al buen trato, colaboración y comunicación por parte de los demás compañeros de trabajo	10,11,12,13,14
Pregunta Abierta		15

Tabla 6. Dimensiones a evaluar del Clima Laboral (Elaboración propia)

Cultura organizacional			
Dimensiones	Sub-dimensiones		Ítem
1. Misión	Intención y dirección estratégica-Metas y objetivos-Visión	¿Sabemos a dónde vamos?	16,17,18
2. Adaptabilidad	Creación de cambios-Enfoque en el cliente-Aprendizaje empresarial	¿Estamos escuchando al mercado?	19,20,21
3. Consistencia	Valores básicos-Acuerdo-Coordinación e integración	¿Nos apalanca nuestro sistema?	22,23,24
4. Implicación	Habilitación-Orientación de equipo-Desarrollo de destrezas	¿Esta nuestra gente alineada y comprometida	25,26,27

Tabla 7. Dimensiones a evaluar Modelo Denison de Cultura Organizacional (Elaboración propia)

Etapa 3:

Definición y aplicación de instrumentos de evaluación: En esta etapa, se procedió a aplicar la encuesta diseñada a 24 de 38 empleados del área administrativa. Por diferentes motivos, dicha encuesta se realizó a algunos de manera virtual y a otros de manera presencial.

Etapa 4:

Análisis de datos

El área administrativa cuenta con 38 empleados en total, la aplicación de las encuestas (ver anexo1) se realizó a 24 de estos, y la información recolectada y analizada se muestra a continuación:

Clima laboral:

- **Dimensión: Mi trabajo**

En esta dimensión gracias a los resultados obtenidos, se puede observar que el personal administrativo se encuentra muy satisfecho con su trabajo, ya que tienen sus funciones laborales totalmente definidas, gozan del salario adecuado y justo, sienten que han sido reconocidos en la empresa ya sea por medio de elogios, reconocimientos o beneficios de manera que les gusta su trabajo y se sienten a gusto con ello. Sin embargo sienten que deben capacitarse en algunos temas de manera que les permita crecer y realizar mejor su trabajo.

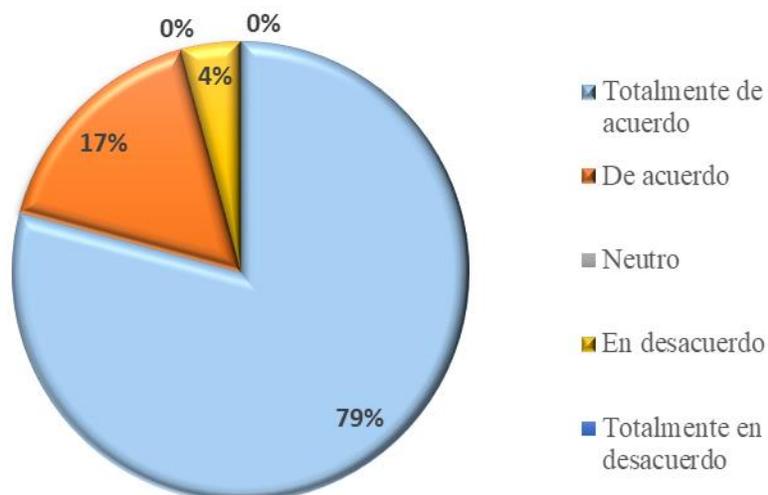


Ilustración 7. Me gusta mi trabajo

Del 100% de los encuestados, 79% está totalmente de acuerdo de que le gusta su trabajo, 17% está de acuerdo con que le gusta su trabajo y un 4% dice que está en desacuerdo con la afirmación.

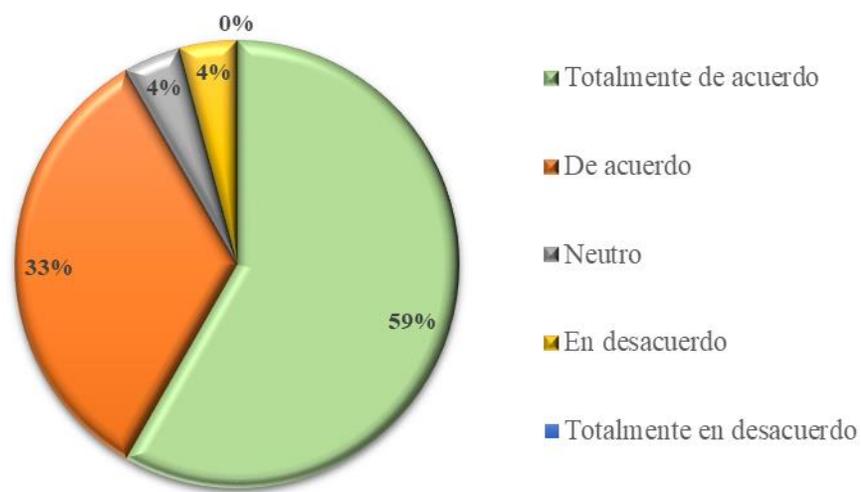


Ilustración 8. “Tengo definidas las funciones de mi puesto y límites de responsabilidades”

Del 100% de los encuestados, 59% dice que está totalmente de acuerdo en que tienen definidas las funciones de su puesto y límites de responsabilidades, 33% dice que está de acuerdo con que tienen definidas las funciones de su puesto y límites de responsabilidades, 4% dice asumen una posición neutra, es decir, que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y otro 4% dice que están en desacuerdo con la afirmación.

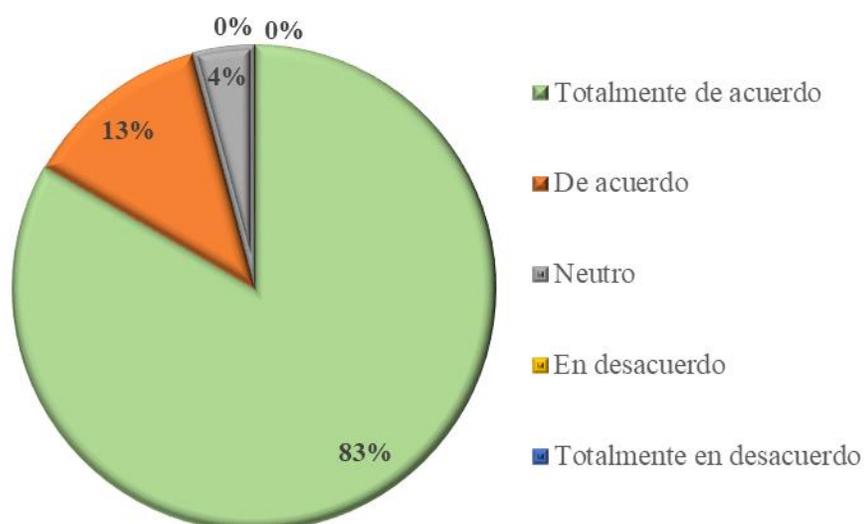
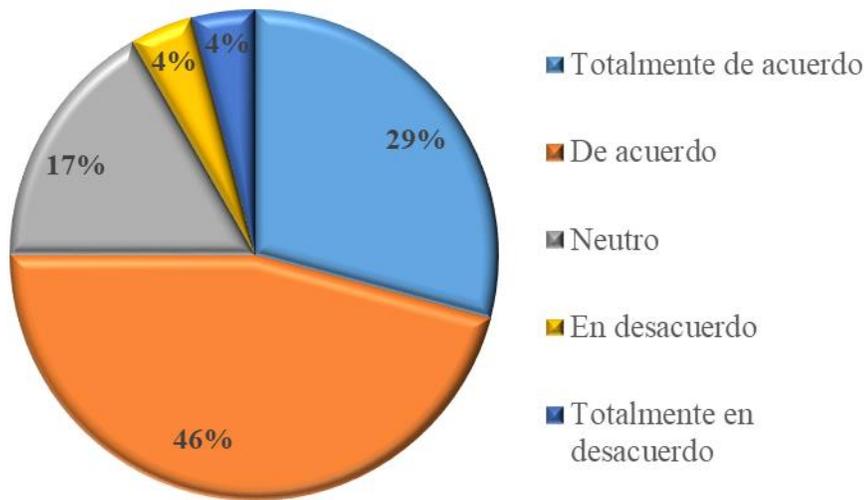


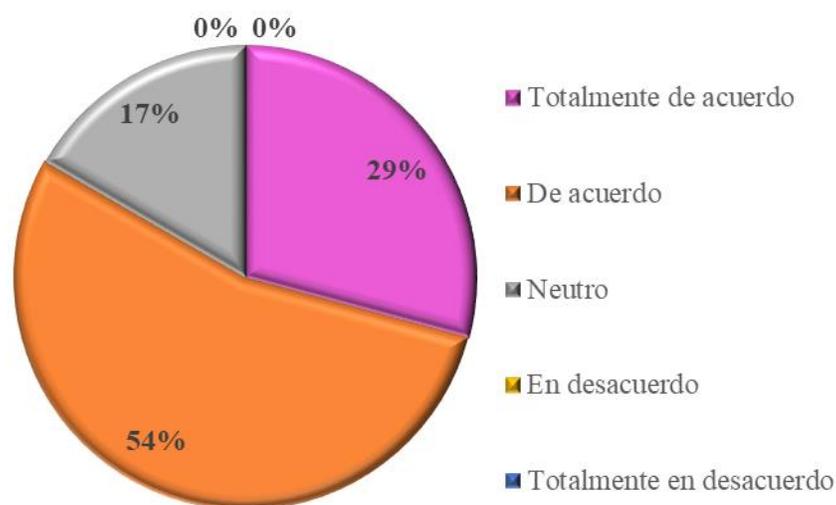
Ilustración 9. “Me gustaría seguir trabajando en el área asignada”

Del 100% de los encuestados, el 83% dice que está totalmente de acuerdo con seguir trabajando en el área asignada, 13% afirma estar de acuerdo con seguir en el área asignada, y un 4% dice que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.



Ilustracion 10. “Considero que necesito algún tipo de capacitación”

Del 100% de las respuestas obtenidas del área administrativa, 46% dice estar de acuerdo con necesitar algún tipo de capacitación, 29% dice estar totalmente de acuerdo con necesitar algún tipo de capacitación, 17% asume una posición neutra, 4% dice estar en desacuerdo necesitar algún tipo de capacitación y otro 4% dice estar totalmente en desacuerdo.



Iustración 11. “Según mis funciones considero que mi remuneración es la justa”

Del 100% de los encuestados del área administrativa, el 54% dice estar de acuerdo con que su remuneración es la justa según sus funciones, el 29% dice estar totalmente de acuerdo y el 17% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

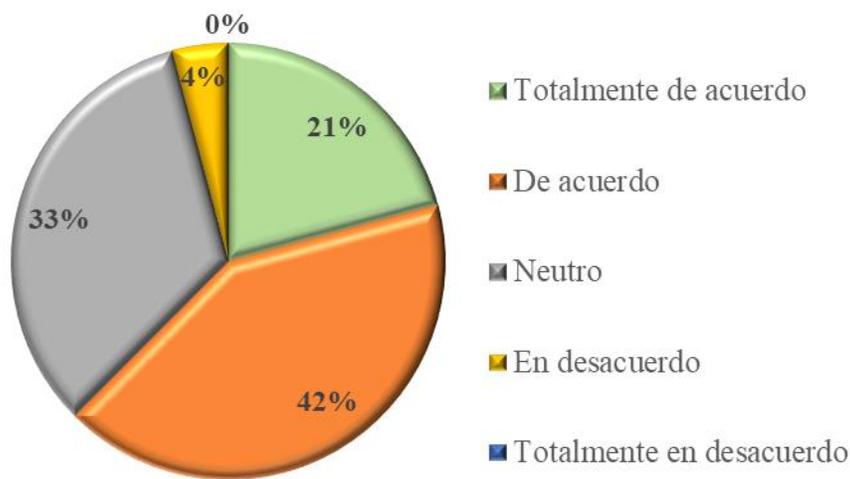


Ilustración 12. “Han reconocido mi trabajo por medio de elogios, reconocimientos o beneficios”

Del 100% de las respuestas obtenidas, el 42% del personal administrativo dice estar de acuerdo de que han reconocido su trabajo por medio de elogios, reconocimientos o beneficios, el 33% asume una posición neutra, el 21% afirma estar totalmente de acuerdo con la afirmación y el 4% dice estar en desacuerdo.

- **Dimensión: Condiciones:**

En esta dimensión se percibe que el personal administrativo de la empresa cuenta con todo el equipo y materiales, una buena distribución física y geográfica de su área de trabajo y todo tipo de flexibilidad de manera que le permita realizar sus funciones de la mejor manera.

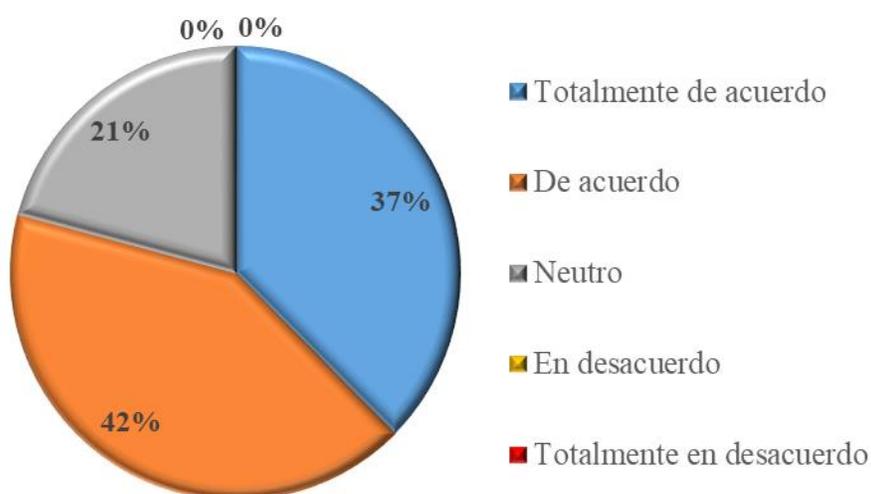


Ilustración 13. “Tengo el equipo y materiales necesarios para hacer bien mi trabajo”

Del 100% de los encuestados, el 42% dice estar de acuerdo de que tienen el equipo y materiales necesarios para hacer bien su trabajo, 37% dice estar totalmente de acuerdo, y el 21% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.

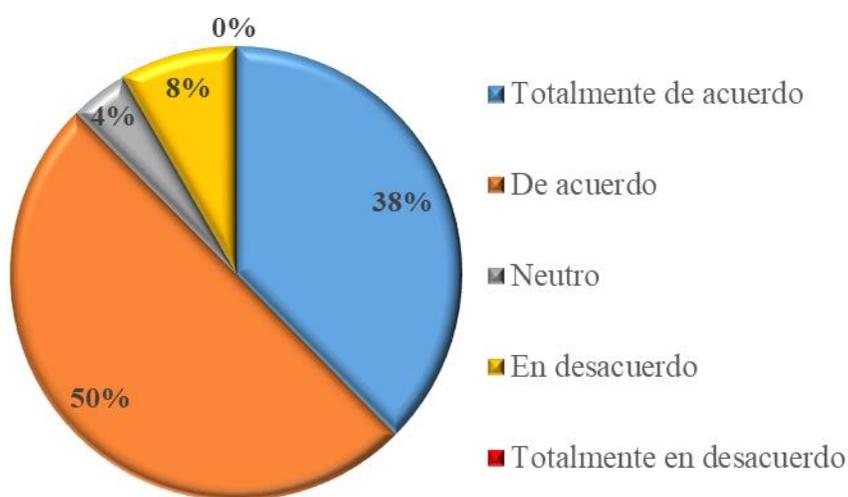


Ilustración 14. “La distribución física y geográfica de mi área facilita la realización de mi trabajo”

Del 100% de las respuestas obtenidas, el 50% del personal administrativo dice estar de acuerdo con que la distribución física y geográfica del área facilita la realización de su trabajo, el 38% estar totalmente de acuerdo, el 4% asume una posición neutra respecto a la afirmación y el 8% dice estar en desacuerdo.

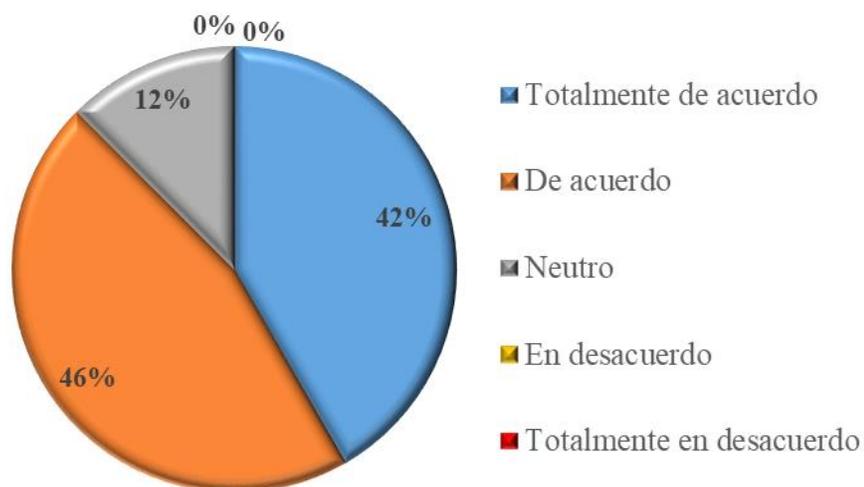


Ilustración 15. “Cuento con flexibilidad de cómo hacer mi trabajo y flexibilidad laboral”

Del 100% de las respuestas proporcionadas por los encuestados, el 46% dice estar de acuerdo de que cuenta con flexibilidad de cómo hacer su trabajo y flexibilidad laboral, 42% afirma estar totalmente de acuerdo, y un 12% asume una posición neutra respecto a la afirmación.

- **Dimensión: Relaciones interpersonales**

Esta dimensión en su mayoría se percibe favorable en el área administrativa, ya que se tienen en cuenta las opiniones del personal según sea el caso, la mayoría del personal tiene una buena comunicación y relación laboral con sus compañeros. Sin embargo, se evidencia nuevamente la necesidad de capacitación por parte de algunos compañeros del área.

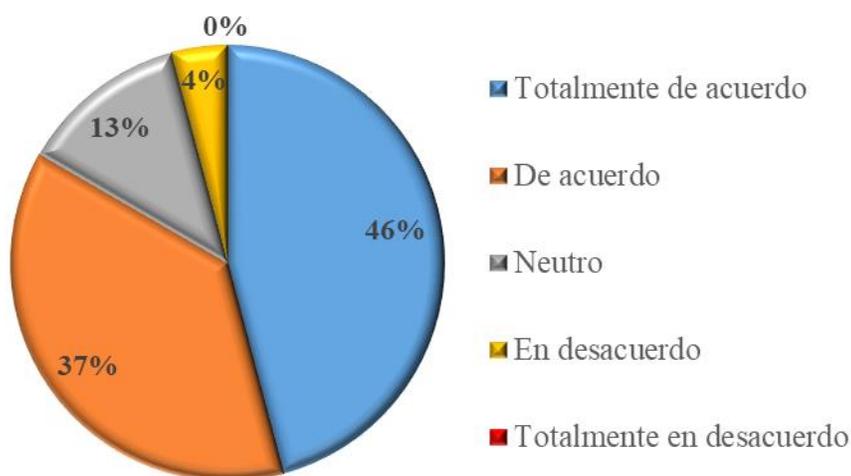


Ilustración 16. “En el trabajo, mis opiniones cuentan”

Del 100% de los encuestados, 46% dice estar totalmente de acuerdo de que en el trabajo sus opiniones cuentan, 37% afirma estar de acuerdo, 13% asume una posición neutra y un 4% está en desacuerdo con la afirmación.

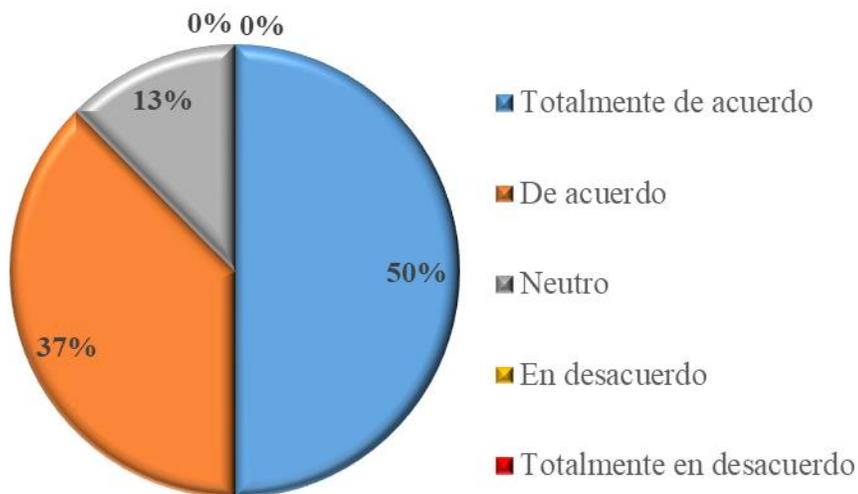


Ilustración 17. “Tengo una buena comunicación con todos los compañeros del área”

Del 100% de las respuestas obtenidas, el 50% del área administrativa dice estar totalmente de acuerdo de que tienen una buena comunicación con todos sus compañeros del área, 37% está de acuerdo con la afirmación y un 13% asume una posición neutra.

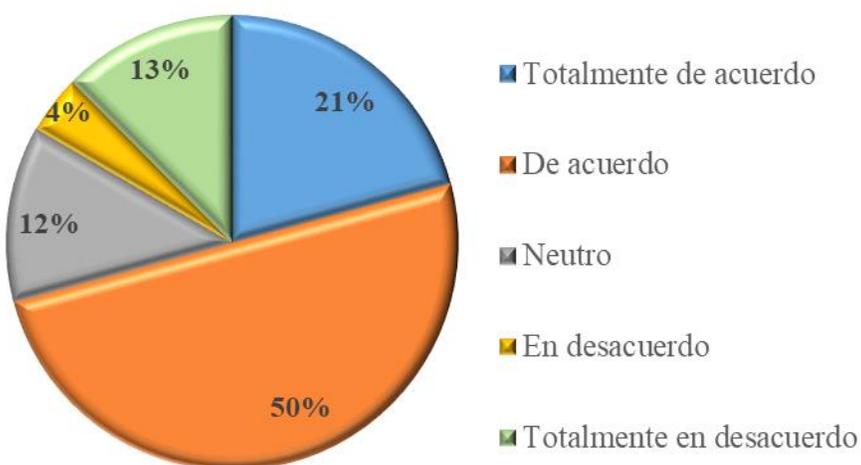


Ilustración 18. “Considero que algún compañero necesita capacitarse en algún tema”

Del 100% de los encuestados, 50% considera que algún compañero necesita capacitarse en algún tema, 21% dice estar totalmente de acuerdo, 13% dice estar totalmente en desacuerdo con la afirmación, mientras que un 12% asume una posición neutra y el 4% dice estar en desacuerdo con la afirmación.

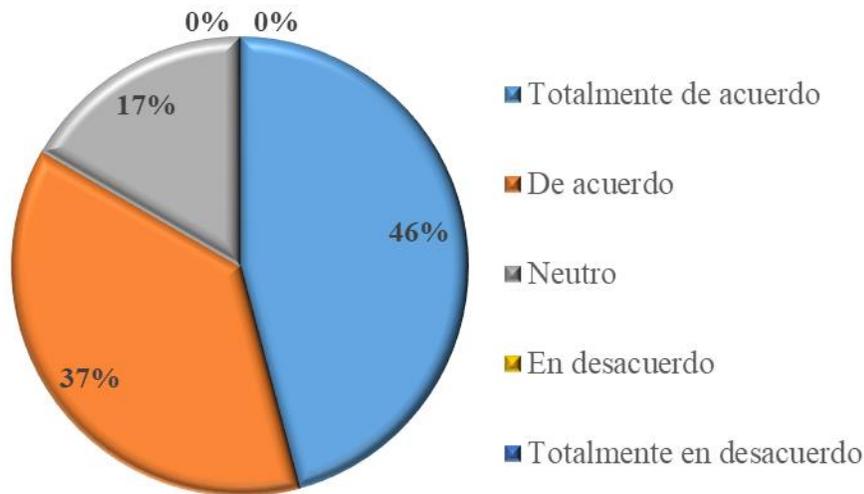


Ilustración 19. “Mis compañeros me apoyaron y ayudaron en mi primer día de trabajo”

Del 100% de las respuestas obtenidas, el 46% dice estar totalmente de acuerdo de que sus compañeros lo apoyaron y ayudaron en su primer día de trabajo, 37 dice estar de acuerdo ante la afirmación y 17% asume una posición neutra.

En respuesta a la pregunta ¿Recomendaría a las personas trabajar en la empresa? Todos los encuestados del área administrativa de la empresa coinciden en que si, ya que dicen que es la mejor de la región o sector, que gozan de un excelente talento humano y que les brinda experiencias enriquecedoras y les garantizan todos sus derechos laborales.

En respuesta a la pregunta ¿Tiene problemas con alguno de sus compañeros? El 91,6% dijo que no tenía problemas con ninguno. Sin embargo el 8.3% dijo que si ya que algunos veces eran ocasionados por una mala comunicación.

Cultura organizacional:

- **Dimensión: Misión**

Este rasgo cultural del área administrativa de la empresa, se percibe como una gran fortaleza de su cultura, ya que cuentan con un sentido muy claro de su propósito y el de la empresa guiados por las metas y objetivos organizacionales, por lo tanto gozan de una buena dirección estratégica que les permita cumplir la misión y visión a futuro de la organización.

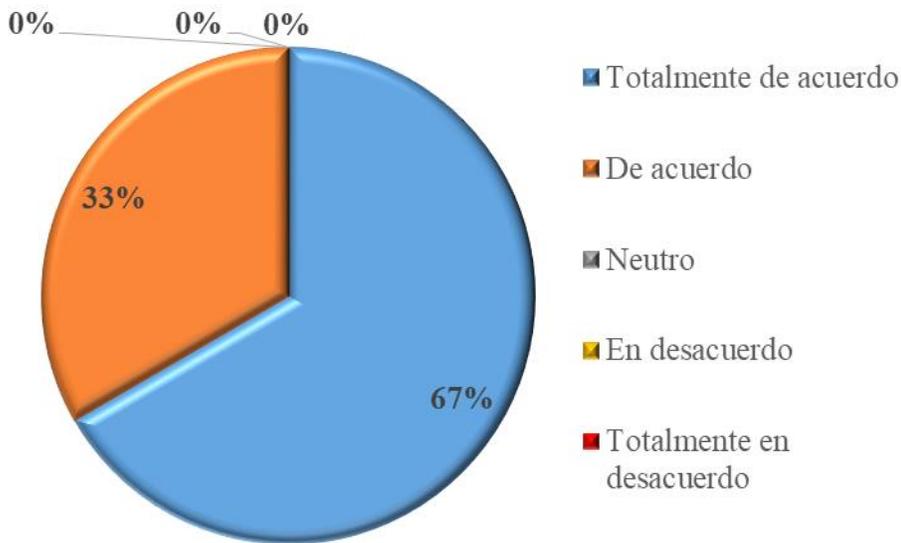


Ilustración 20. “Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo”

Del 100% de las respuestas proporcionadas por el personal administrativo, el 67% dice estar totalmente de acuerdo de que la organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a su trabajo, y el 37% dice estar de acuerdo con la afirmación.

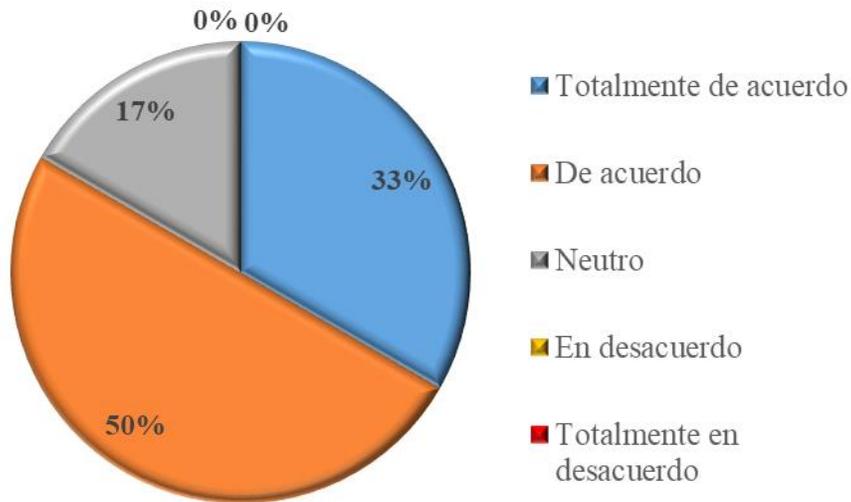


Ilustración 21. “Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo”

Del 100% de los encuestados, el 50% del personal administrativo dice estar de acuerdo de que las personas de la organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo, el 33% afirma estar totalmente de acuerdo y el 17% asume una posición neutra.

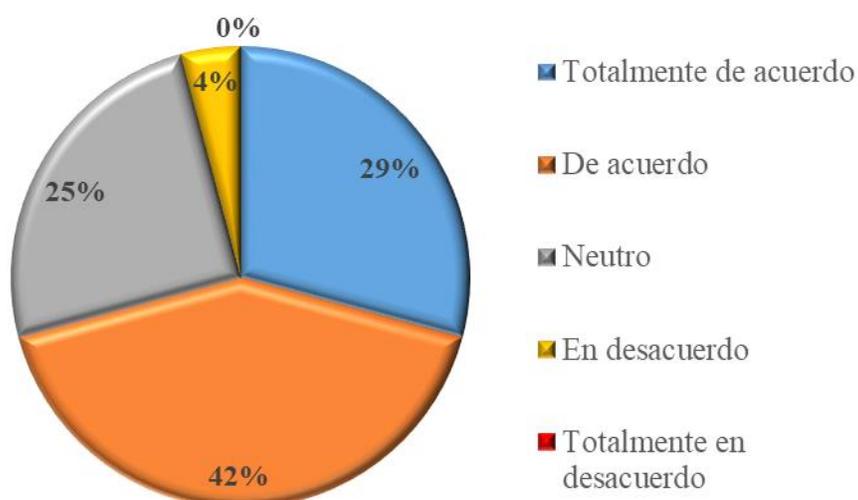


Ilustración 22. “El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo”

Del 100% de las respuestas proporcionadas por el personal administrativo, el 42% dice estar de acuerdo de que el cumplimiento de metas a corto plazo compromete nuestra visión a largo plazo, el 29% afirma estar totalmente de acuerdo, el 25% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo y 4% dice estar en desacuerdo con la afirmación.

- **Dimensión: Adaptabilidad**

En esta dimensión, existe una buena orientación al cambio y al cliente ya que el personal considera importante todos las recomendaciones y comentarios provenientes de los usuarios del servicio de manera que la organización está dispuesta a adaptarse a los cambios en sus entornos y a realizar los cambios necesarios que les permita cumplir con las exigencias del mercado. Sin embargo, algunas ideas que la organización quiere llevar a cabo normalmente no se concluyen según la mayoría del personal administrativo.

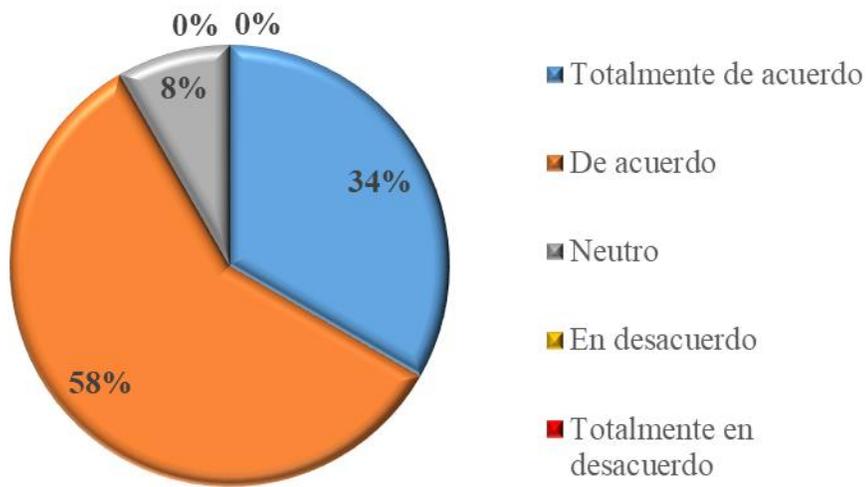


Ilustración 23. “Adoptamos nuevas y mejores formas de hacer las cosas”

Del 100% de las respuestas proporcionadas por el personal administrativo, el 58% dice estar de acuerdo de que se adoptan nuevas y mejores formas de hacer las cosas, el 34% dice estar totalmente de acuerdo con la afirmación y el 8% asume una posición neutra.

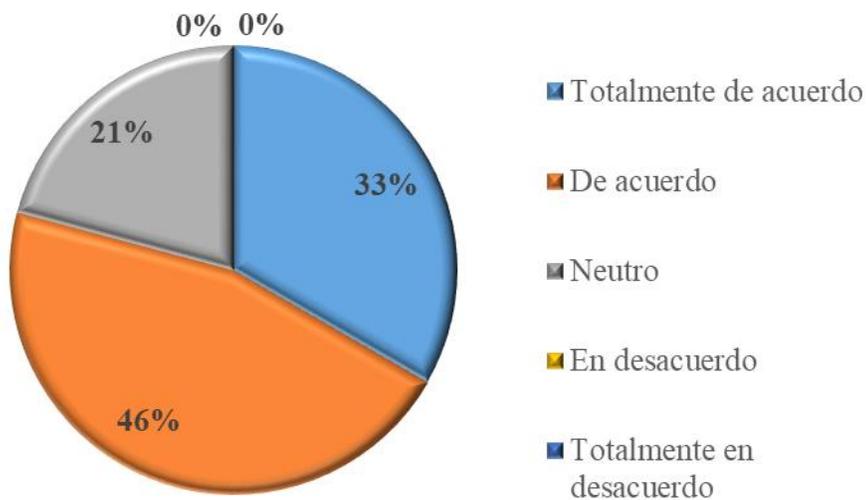


Ilustración 24. “Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios”

Del 100% de los encuestados, el 46% del personal administrativo dice estar de acuerdo de que los comentarios y recomendaciones de los clientes conducen a menudo a introducir cambios, 33% dice estar totalmente de acuerdo y 21% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.

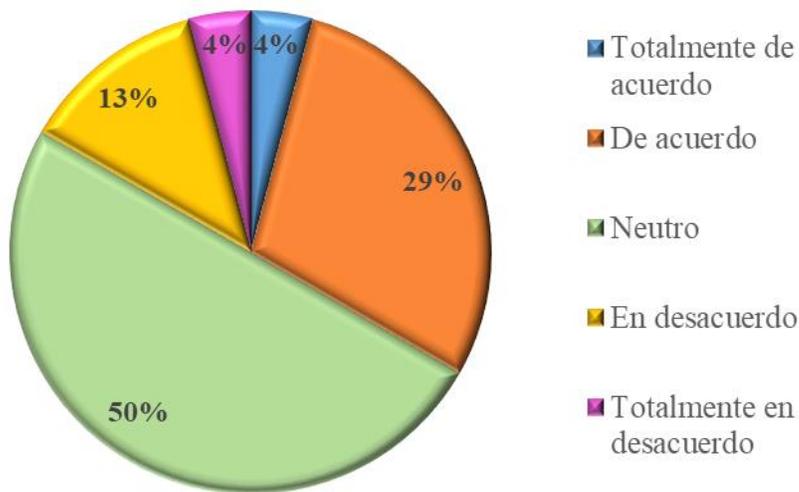


Ilustración 25. “Muchas ideas "se pierden por el camino"”

Del 100% de las respuestas obtenidas del personal administrativo de la empresa, el 50% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo de que muchas ideas se pierdan en el camino, el 29% dice estar de acuerdo, 13% dice estar en desacuerdo con la afirmación, el 4% dice estar totalmente en desacuerdo y el 4% está totalmente de acuerdo con la afirmación.

- **Dimensión: Consistencia**

En esta dimensión, se puede percibir que la mayoría del personal goza de valores centrales consistentes de manera que rigen un adecuado comportamiento que les permite tener un buen desempeño dentro de la organización. Sin embargo, algunos están totalmente de acuerdo de que la coordinación de proyectos entre los diferentes grupos de la organización es fácil y otros por su parte asumen una posición neutra. Además de que para alcanzar acuerdos en temas claves hay una leve dificultad, de manera que nos les permite tomar decisiones rápidamente cuando les sea necesario.

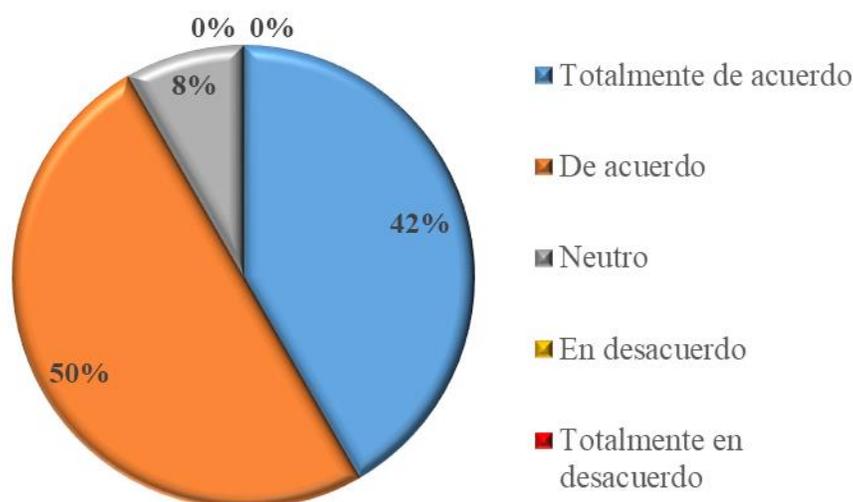


Ilustración 26. “Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto”

Del 100% de los encuestados, el 50% del personal dice estar de acuerdo de que existe un código ético que guía su comportamiento y lo ayuda a distinguir lo correcto, 42% afirma estar totalmente de acuerdo y el 8% dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación.

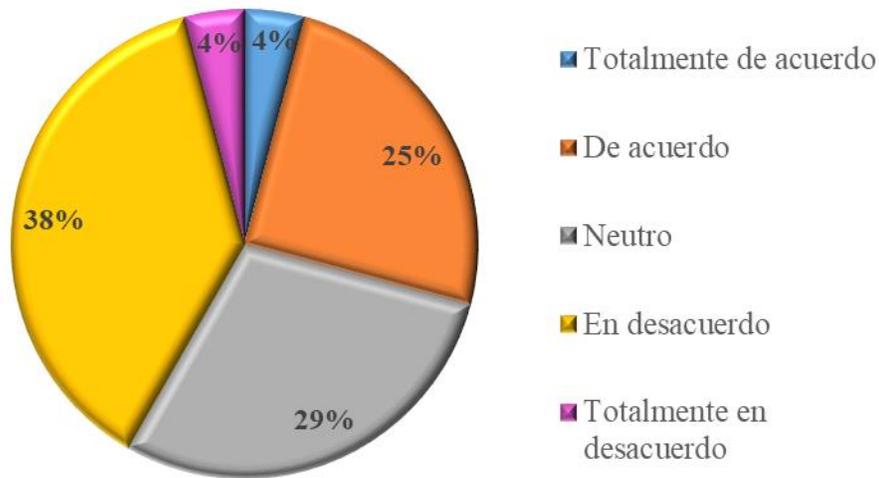


Ilustración 27. “A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves”

Del 100% de las respuestas obtenidas, el 38% dice estar en desacuerdo con la afirmación “a menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas claves”, 29% asume una posición neutra, 25% afirma estar de acuerdo, 4% está totalmente en desacuerdo y 4% totalmente de acuerdo con la afirmación.

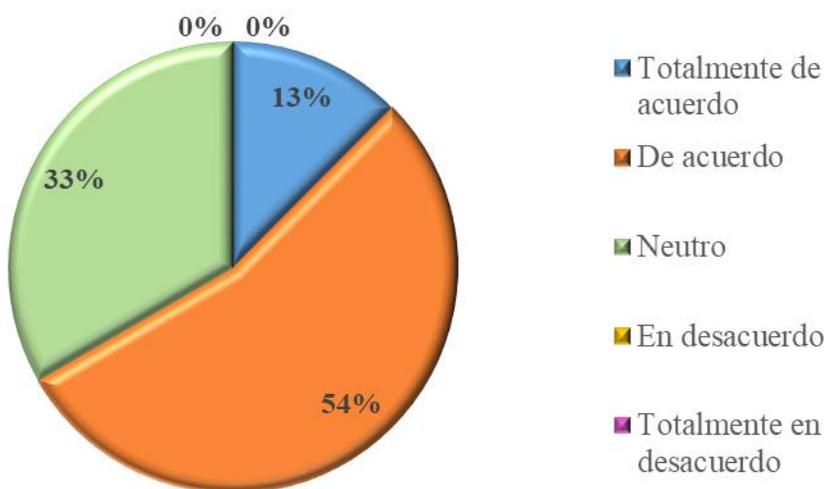


Ilustración 28. “Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la organización”

Del 100% de las respuestas proporcionadas por el personal administrativo, el 54% dice estar de acuerdo de que es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la organización, el 33% asume una posición neutra, y el 13% dice estar totalmente de acuerdo con la afirmación.

- **Dimensión: Implicación**

En esta dimensión, se puede percibir un buen trabajo en equipo entre los diferentes grupos del área administrativa de la empresa, ya que la mayoría dice estar de acuerdo en que las decisiones con frecuencia en el nivel que dispongan de la mayor información y además de esto de que se promueve continuamente la cooperación. Sin embargo, la mitad del personal administrativo afirma estar de acuerdo de que se invierte continuamente en el desarrollo de sus capacidades, otros dicen no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, y otros dicen estar en desacuerdo.

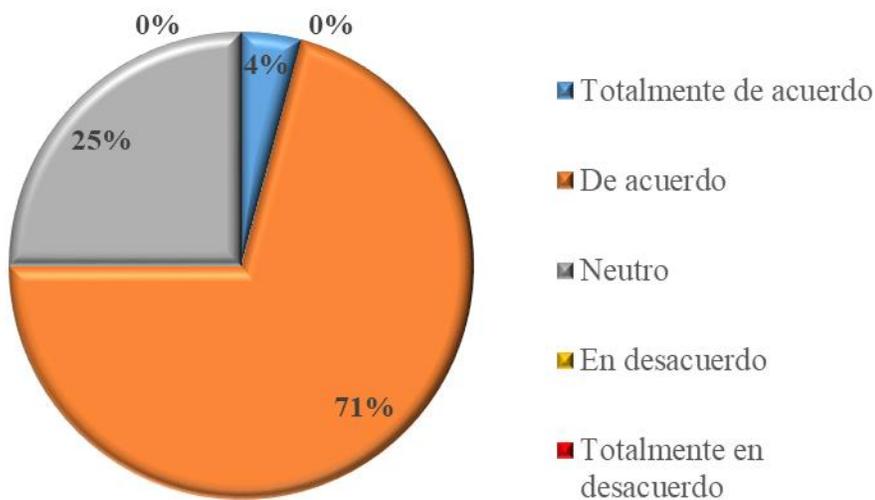


Ilustración 29. “las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone la mayor información”

Del 100% de los encuestados, 71% dice estar de acuerdo de que las decisiones se toman en el nivel que dispone la mayor información, 25% asume una posición neutra ante la afirmación, y el 4% dice estar totalmente de acuerdo.

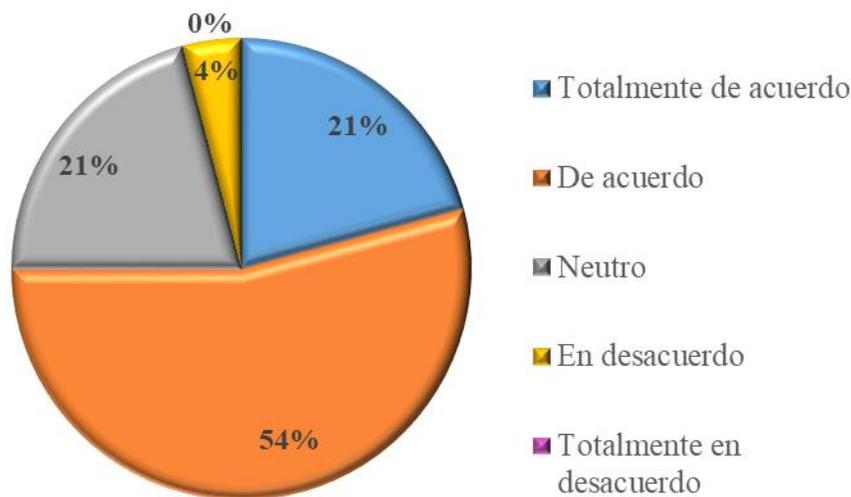


Ilustración 30. “Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos”

Del 100% de las respuestas obtenidas del personal administrativo, 54% dice estar de acuerdo de que se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos, 21% dice estar totalmente de acuerdo, otro 21% asume una posición neutra y el 4% dice estar en desacuerdo con la afirmación.

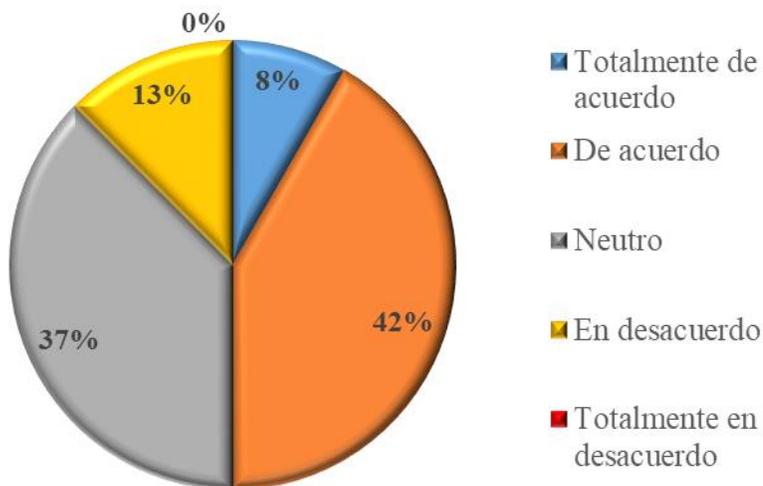


Ilustración 31. “Se invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de los miembros”

Del 100% de los encuestados, el 42% del personal administrativo dice estar de acuerdo de que se invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de los miembros, 37% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo, 13% está en desacuerdo con la afirmación y el 8% dice estar totalmente de acuerdo.

Etapas 5:

(Ver anexo 2)

CONCLUSIONES

Se hizo un diagnóstico inicial en toda el área administrativa de la empresa CARIBABARE E.S.P. en donde se logró evidenciar que la organización es ligeramente fuerte en sus factores internos y externos respecto a su clima y cultura organizacional de manera que se deben formular algunas estrategias de mejoramiento que le permitan fortalecer los factores.

Se realizó la medición del clima y cultura organizacional de la empresa CARIBABARE E.S.P. por medio del modelo Denison ajustado para ambos casos, de manera que se logró identificar específicamente los factores débiles de la organización los cuales fueron: en clima laboral la dimensión “Mi trabajo” y en cultura organizacional la dimensión “Consistencia” ya que los empleados manifiestan la necesidad de capacitación y una leve falta de cooperación para la resolución de problemas o cumplimiento de actividades relacionadas con el trabajo. Por lo tanto se confirma que se necesita formular un plan de acción con el fin de mejorar esos aspectos débiles y garantizar el mejor clima y cultura organizacional para la empresa.

Teniendo en cuenta los resultados analizados, en general el clima y cultura organizacional de la empresa CARIBABARE E.S.P. es muy bueno y favorable para la organización a excepción de algunos factores. De manera que se formuló un plan de acción con estrategias de mejoramiento sobre capacitación, cooperación, y demás factores influyentes en clima y cultura organizacional de manera que si la empresa desea aplicarlo le permita al área administrativa un mejor desempeño en su trabajo y un buen desarrollo de trabajo en equipo y así poder garantizar un mejor servicio al usuario del servicio.

RECOMENDACIONES

Se recomienda al área administrativa no perder el rumbo de sus valores, hábitos y actitudes dentro de la organización para así seguir garantizando el buen desarrollo del clima y cultura organizacional que se logró evidenciar en la empresa.

Se recomienda a la empresa aplicar el plan de acción de mejora formulado, de manera que le permita fortalecer las aptitudes y competencias del personal del área administrativa que conlleve a un mejor clima y cultura organizacional del área.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Definición FODA, MEFE y MEFI.* (n.d.). Retrieved May 6, 2020, from <http://daylinplani.blogspot.com/2018/04/definicion-foda-mefe-y-mefi.html>
- Denison Consulting — Alto Impacto.* (n.d.). Retrieved May 6, 2020, from <http://altoimpacto.com/denison-consulting>
- Dinero, R. (2019). *Cuáles son los indicadores de productividad en Colombia.*
- Diseña tu Plan de Acción paso a paso y alcanza tus objetivos.* (n.d.). Retrieved May 16, 2020, from <https://www.luciajimenezvida.es/plan-de-accion/>
- Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE - Calidad y ADR.* (n.d.). Retrieved May 6, 2020, from <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Mefe y mefi (1).* (n.d.). Retrieved May 6, 2020, from <https://es.slideshare.net/MiltonVillalba/mefe-y-mefi-1>
- Pereira, D. S. A., Público, C., Quindío, U., & Humano, T. (2018). *Organizacional En Imágenes.* 5(1), 1–20.
- Plan de acción: 6 pasos efectivos para hacerlo sin equivocarte.* (n.d.). Retrieved May 16, 2020, from <https://www.entrepreneur.com/article/263648>
- Qué es SPSS y cómo utilizarlo.* (n.d.). Retrieved May 16, 2020, from <https://www.questionpro.com/es/que-es-spss.html>

