

# Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos \*

**Ángela María Bravo-Díaz**

Estudiante de Especialización en Desarrollo Humano y Organizacional, Universidad Santiago de Cali, Cali - Colombia  
angelita10258@gmail.com  orcid.org/0000-0002-5277-9701

**Gustavo Adolfo González-Murillo**

Estudiante de Especialización en Desarrollo Humano y Organizacional, Universidad Santiago de Cali, Cali - Colombia  
gusboom26@gmail.com  orcid.org/0000-0001-9614-046X

**Jose Luis Duque-Ceballos**

Estudiante Doctoral en Administración, Magíster en ciencias de la organización. Docente tiempo completo, Director Maestría en Dirección Empresarial y Especialización en Gerencia de Mercadeo Global, Universidad Santiago de Cali, Cali - Colombia  
jose.duque01@usc.edu.co  orcid.org/0000-0002-3074-8808

## RESUMEN

Este artículo presenta el diagnóstico del clima organizacional de las ocho sedes de una empresa distribuidora de combustibles y alimentos a partir de la percepción de sus colaboradores, mediante un instrumento para la medición del clima en organizaciones colombianas (IMCOC), desarrollado por el profesor Carlos Eduardo Méndez. Los resultados indican un clima favorable, siendo las dimensiones más destacadas relaciones interpersonales y control, mientras que las dimensiones cooperación y toma de decisiones obtuvieron una calificación neutra y desfavorable, respectivamente. De manera independiente al instrumento de medición, se exponen los resultados de una encuesta con preguntas abiertas que permiten identificar los aspectos que más valoran los colaboradores dentro de la empresa, causas de desmotivación, entre otras. Finalmente se proponen diferentes planes de acción en donde se describen estrategias de mejoramiento que abarcan los resultados.

## PALABRAS CLAVE

Clima organizacional, motivación, percepción, estaciones de servicio, EDS, IMCOC.

## CÓDIGOS JEL

J28

## Design of improvement strategies based on the diagnosis of organizational climate in a fuel and food distributor company

## ABSTRACT

This article presents the diagnosis of the organizational climate of eight headquarters of a fuel and food distributor company based on the perception of its collaborators, through an instrument to measure climate in Colombian organizations (IMCOC), developed by Professor Carlos Eduardo Méndez. The results indicate a favorable climate, with the most outstanding dimensions being interpersonal relations and control, while the cooperation and decision making dimensions obtained a neutral and unfavorable qualification, respectively. Independently of the measurement instrument, there are shown the results of a survey with open questions that allows identifying the aspects that most value the collaborators within the company, causes of demotivation, among others. Finally, different action plans are proposed describing improvement strategies that encompass the results.

**Recibido:** 27/09/2017 **Aceptado:** 30/11/2017

\* <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127> Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>) Publicado por Universidad Libre - Cali, Colombia.

**Cómo citar este artículo:** BRAVO-DÍAZ, Ángela María; GONZÁLEZ-MURILLO, Gustavo Adolfo; DUQUE-CEBALLOS, Jose Luis. Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos. *En: Entramado. Enero - Junio, 2018. vol. 14, no. 1, p. 12-31* <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2018v14n1.27127>



## KEYWORDS

Organizational climate, motivation, perception, service stations, EDS, IMCOC.

## JEL CLASSIFICATION

J28

## Estratégias de melhoria de design baseadas no diagnóstico do clima organizacional em uma empresa que distribui combustível e alimentos

## RESUMO

Este artigo apresenta o diagnóstico do clima organizacional das oito sedes de uma empresa de distribuição de combustíveis e alimentos a partir da percepção de seus colaboradores, através de um instrumento de medição do clima nas organizações colombianas (IMCOC), desenvolvido pelo professor Carlos Eduardo Méndez. Os resultados indicam um clima favorável, com as relações interpessoais e controlar as dimensões mais importantes, enquanto a cooperação dimensões e tomada de decisão obteve uma classificação neutra e desfavoráveis, respectivamente. Independente do instrumento de medida, estão expostos os resultados de uma pesquisa com questões abertas que permitem identificar os aspectos mais valorizados pelos empregados dentro da empresa, causas de desmotivação, entre outros. Finalmente, diferentes planos de ação são propostos, onde as estratégias de melhoria que cobrem os resultados são descritas.

## PALAVRAS-CHAVE

Clima organizacional, motivação, percepção, estações de serviço, EDS, IMCOC.

## CLASSIFICAÇÕES JEL

J28

### Introducción

Es relevante que las organizaciones, desde el área de gestión humana, implementen estrategias dirigidas a sus colaboradores con el fin de proporcionar un espacio favorable para el buen desarrollo de sus funciones y así lograr resultados positivos en términos de productividad. Toda organización está compuesta por aspectos o variables que influyen en el comportamiento de las personas y por ende en su desempeño; algunas de ellas son la comunicación, infraestructura, relaciones interpersonales, entre otras. La percepción que cada colaborador individualmente construye con respecto a dichas variables define el clima organizacional.

En realidad, el motor esencial de las empresas es el capital humano con el que cuentan y por tal razón es fundamental gestionarlo de manera adecuada en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales, ofreciendo bienestar, estabilidad, oportunidades de crecimiento y demás beneficios a los colaboradores. Este tipo de prácticas tienen un impacto positivo en el desempeño de los trabajadores y en la productividad de la empresa.

La compañía distribuidora de combustible y alimentos que motivó este estudio, se ha caracterizado por brindar un excelente servicio. La empresa está teniendo dificultades en la estabilización de equipos de trabajo por la alta rotación, inconvenientes con el manejo de dinero, indisposición de

algunos colaboradores frente a sus funciones, entre otras. El buen servicio al cliente es un aspecto diferencial y muy valorado por los clientes de la compañía; es por ello que se propone realizar un diagnóstico del clima organizacional midiendo la percepción que tienen los trabajadores frente a diferentes aspectos de su entorno laboral.

Este documento presenta en primera instancia el fundamento teórico para el estudio del clima organizacional y la metodología utilizada. Posteriormente se exponen los resultados del diagnóstico de clima organizacional de la empresa anteriormente mencionada, así como también algunos aspectos influyentes en la motivación y comportamiento de los colaboradores identificados de manera independiente al instrumento de medición del clima. Finalmente se plantean una serie de estrategias que permitirán el mejoramiento de las condiciones de los trabajadores, motivación, conocimientos y demás beneficios como contribución importante para resolver las problemáticas planteadas.

### I. Marco teórico

#### Antecedentes

El concepto de clima organizacional o laboral se comienza a construir a través en la Teoría de Campo de Kurt Lewin hacia fines de los años 30, en donde se define el rol que permite la interrelación individuo-ambiente, donde cada persona

reflexiona su contexto o entorno y a partir de ello, se forma un juicio o percepción de su realidad y modelo de conducta (Brunet, 1987). Esta realidad, que puede ser demostrada a nivel organizacional como un hecho físico (Lewin, 1935), fue denominada “atmósfera” o “clima psicológico” por Lewin, quien pudo demostrar en sus experimentos de grupos que las diferencias en las conductas de las personas tenían su origen sustancialmente en los contextos o atmosferas diferentes y no propiamente en las características comunes entre los grupos.

Nacen entonces iniciativas en las que se busca la integración del concepto de clima a nivel organizacional y con ello advertir las interacciones organización-personas y su relación con la motivación del personal y su efecto en la productividad de las empresas (Álvarez, 1993).

Según Brunet (1987) el concepto de “clima organizacional” fue introducido en la psicología industrial u organizacional en el año 1960 por Gellerman. Las investigaciones han estado orientadas hacia el aspecto metodológico y no en la unificación del concepto. A nivel teórico se encuentran descripciones basadas en los objetivos, políticas y normatividad de las empresas, pero también subjetivas como por ejemplo la cordialidad y el apoyo. Además de ello, se ha demostrado que el clima organizacional tiene impacto sobre los resultados individuales debido a la propia percepción (García, 2009).

### Clima organizacional

Forehand y Von Haller (1964) definen el clima organizacional como “un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones, son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) estiman el clima como “.. los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada”. El clima es una característica relativamente estable de la atmosfera interna de una empresa, es experimentada por sus trabajadores, influye su comportamiento y es medible cuantificando las características de la organización.

Por su parte Cabrera (1996), define el concepto de clima organizacional como las percepciones colectivas que se evidencian con respecto al trabajo, infraestructura, ambiente físico, relaciones interpersonales, las políticas y normatividad que afecta dicho trabajo.

Álvarez (1993) indica que el clima organizacional o laboral puede entenderse como el ambiente de trabajo que se genera a partir de la expresión de diferentes factores de tipo interpersonal, físico y organizacional, teniendo en cuenta tres enfoques: contexto físico (infraestructura de la empresa), factores determinantes del clima los cuales pueden variar según la organización y por último, variabilidad de la calidad y manifestación de dichos factores, que pueden oscilar entre excesivamente negativo o nada gratificante o altamente positivo o plenamente gratificante.

El resultado de la forma como las personas establecen procesos interpersonales de tipo social bajo la influencia de un sistema de valores, actitudes, creencias y ambiente interno, se define como clima organizacional (Méndez, 2006). En los últimos años, ha habido un interés especial en la medición y diagnóstico del clima, ahondando en las diferentes metodologías y técnicas existentes por parte de las empresas desde sus áreas de gestión humana. No sólo porque las organizaciones a través de sus objetivos buscan proporcionar un clima en el que las personas puedan satisfacer una diversidad de necesidades humanas (Kohn, 1977), sino fundamentalmente por el impacto en los resultados organizacionales.

Por su parte, Chiavenato (2007) considera que el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, influido por el grado de motivación de los mismos. Afirma que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

### Tipos de clima organizacional de Likert

Likert en su teoría de sistemas (Brunet, 1987), explica que el comportamiento de los miembros de una organización en parte es originado por el comportamiento administrativo y condiciones laborales que son percibidas y también en razón a la información conocida por las personas, percepciones, esperanzas, capacidades y valores. De igual manera plantea que la reacción de una persona ante cualquier evento se dará de acuerdo a la percepción que tiene de la misma. En la Tabla I se resumen los tipos de clima organizacional de Likert.

### Características y dimensiones del clima organizacional

De acuerdo a Rodríguez (2001), existen características esenciales para la realización de un diagnóstico de clima organizacional. Estas son:

- El clima organizacional es permanente, es decir las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.

Tabla 1.

Tipos de clima organizacional de Likert

Clima de tipo autoritario	Sistema 1 Autoritarismo explotador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de desconfianza hacia los trabajadores.</li> <li>• Toma de decisiones y planteamiento de objetivos exclusivos de la dirección.</li> <li>• Trabajo basado en amenazas, castigos, etc.</li> <li>• La comunicación consiste sólo en cumplir órdenes.</li> </ul>
	Sistema 2 Autoritarismo paternalista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condescendencia en los trabajadores.</li> <li>• Algunas decisiones son tomadas en niveles tácticos u operativos.</li> <li>• Recompensas y a veces castigos para motivar a las personas.</li> </ul>
Clima de tipo participativo	Sistema 3 Consultivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen nivel de confianza en los trabajadores.</li> <li>• Aval para participar en la toma de decisiones.</li> <li>• Clima dinámico y oportuno para trabajar con base en la consecución de objetivos.</li> </ul>
	Sistema 4 Participación en grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total confianza en los colaboradores.</li> <li>• La toma de decisiones es repartida en todos los niveles.</li> <li>• Empoderamiento y motivación al medirse el rendimiento por logro de metas, mejoramiento y nuevas responsabilidades.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

- Los comportamientos de los trabajadores son modificados por el clima de una empresa.
- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.
- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.
- Diferentes variables estructurales de la empresa afecta el clima de la misma. A su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.
- Problemas en la organización como rotación y ausentismo puede ser una alarma que en la empresa hay un mal clima laboral. Es decir, sus empleados pueden estar insatisfechos.

La percepción que los empleados tienen sobre las variables descritas a continuación, especifican el clima organizacional (Cabrera, 1999) y por ende lo definen:

- Variables del ambiente físico.
- Variables estructurales.
- Variables del ambiente social.
- Variables personales.
- Variables propias del comportamiento organizacional.

En la revisión documental realizada son comunes las siguientes dimensiones: motivación, compensación, propósito, cultura, liderazgo, comunicación, estructura, objetivos y capacitación.

### Instrumentos para el diagnóstico del clima organizacional

A continuación se describen algunos de los instrumentos para el diagnóstico de clima organizacional, con base en la investigación de García Solarte (2006) sobre “Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual”.

#### Cuestionario de Litwin y Stringer

Este instrumento originalmente pretendía probar algunas hipótesis sobre la influencia del estilo de liderazgo y en clima organizacional sobre la motivación y el comportamiento de sus miembros (Kolb, Rubien y McIntyre, 1985). El cuestionario se basa en la teoría motivacional de McClelland y su objetivo es identificar las percepciones de las personas y su comportamiento en la organización (Méndez, 2006). Las dimensiones estudiadas son: estructura organizacional del trabajo, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo y calidez, estándares, conflicto e identidad – lealtad. La encuesta consta de 50 ítems, con un rango de respuesta que va desde “completamente de acuerdo” hasta “completamente en desacuerdo”.

#### Cuestionario de Rensis Likert - Perfil organizacional

La teoría de clima organizacional “Los sistemas de organización” fue desarrollada por Likert y permite observar los climas estudiados y sus variables. El modelo plantea que el comportamiento de los colaboradores depende de la

percepción que tengan sobre la organización y su realidad (Dessler, 1976). El instrumento desarrollado es el resultado de la relación de dos herramientas. La primera determina el sistema de gestión de la organización y la segunda permite determinar fácilmente las diferencias de dichos sistemas para de esa forma medir su naturaleza. Las dimensiones valoradas por Likert son: métodos de mando, fuerzas de motivación, procesos de comunicación, influencia, toma de decisiones, planificación, control y objetivos de rendimiento, y perfeccionamiento.

### Test de clima organizacional (TECLA)

Este instrumento fue desarrollado en Colombia en 1977 por John Sudarsky y se basa en la teoría motivacional del McClelland y Atkinson en la cual se identifican necesidades de inclusión, poder y logro (Méndez, 2006). Las dimensiones evaluadas por el instrumento son: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensa, claridad organizacional, calor y apoyo, seguridad y salario. El instrumento consta de 90 preguntas de falso y verdadero con algunas preguntas de control. El instrumento permite diagnosticar el clima definiendo los factores motivacionales presentes en la organización y posteriormente se puede predecir un plan de acción teniendo en cuenta las limitantes del entorno o de la misma organización como por ejemplo económicas, así como también relacionar las motivaciones sociales y las dimensiones evaluadas.

### Encuesta ECO

El modelo fue desarrollado por Fernando Toro (1992), quien define el clima organizacional como la percepción que las personas se forman sobre sus realidades de trabajo. La versión definitiva del instrumento cuenta con 49 ítems y cada uno debe ser calificado con una escala Likert de 5 puntos donde: 4. Totalmente de acuerdo, 3. En parte de acuerdo, 2. En parte en desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo, 0. No estoy seguro del asunto. Los factores evaluados son: relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección, y valores colectivos. Este último factor agrupa parejas de ítems respecto a valores colectivos como son: cooperación, responsabilidad y respeto. Cada factor es evaluado con seis ítems de sentido positivo y uno de sentido negativo utilizado como control e indicador de consistencia de las respuestas.

### Modelo de Hernán Álvarez Londoño - "Hacia un clima organizacional plenamente gratificante"

Según Álvarez (1993), las variables o dimensiones del clima organizacional pueden oscilar entre excesivamente negativo o nada gratificante o altamente positivo o plenamente grati-

ficante. El modelo permite al encuestado opinar respecto a 24 factores que inciden en el clima organizacional, los cuales son valorados de 1 a 10, donde 1 representa la calificación más baja y 10 la más alta, que corresponde a un clima organizacional plenamente gratificante. Con este modelo es posible indagar las posibles causas por las cuales cada factor no es considerado como plenamente gratificante y pueden ser elegidas entre un grupo de opciones o bien, el encuestado puede agregarla de manera abierta. Por último, para cada factor el encuestado tiene la opción de incluir alternativas para lograr la máxima calificación. Las dimensiones o factores evaluados son: claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistémico, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño, retroalimentación, selección de personal, inducción e imagen de la organización.

### Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas (IMCOC)

Carlos Eduardo Méndez Álvarez, profesor de la Universidad del Rosario de Bogotá, ha desarrollado desde 1980 este instrumento para la medición del clima organizacional validado en varias empresas del país lo que ha permitido su constante evolución (Méndez, 2006). A nivel empresarial se ha mostrado constante interés en el modelo debido a la posibilidad de adicionar variables de acuerdo a las necesidades de información particulares sin afectar la validez del instrumento. Incluso se ha diseñado un software de tabulación y manejo estadístico de los datos. Para Méndez, los factores diferenciadores del instrumento son: "la actualización con preguntas complementarias que no afectan la validez del instrumento; su vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos a través del tiempo y la metodología empleada en su validación". El instrumento IMCOC consta de 45 preguntas que evalúan los siguientes factores: objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control.

### Percepción

El estudio de clima organizacional parte de la percepción que tienen las personas con respecto al contexto laboral y los comportamientos asociados al mismo. Como lo describen Robbins y Judge (2013), el comportamiento de las personas se basa en su propia percepción. En este caso, percepción individual sobre cada dimensión evaluada como por ejemplo comunicación, liderazgo, objetivos, motivación, entre otros. Carterette y Friedman consideran la percepción como parte fundamental de la conciencia, que consta de he-

chos intratables que constituyen la realidad. La percepción es definida como un proceso en el que son estimulados receptores a través del mundo físico y están directamente relacionados con la actividad particular de la persona.

Existen factores que pueden conformar o distorsionar la percepción y se encuentran en el receptor, el objeto que se percibe y el contexto. La percepción que individualmente se forma de un objeto tendrá fuerte influencia por las características personales del receptor (Robbins & Judge, 2013). Aquellas que afectan la percepción son las actitudes del individuo, sus motivos, intereses, experiencias y expectativas, a pesar que sus características físicas indiquen algo diferente. Por otra parte, cuando se observan objetos, su percepción se ve influenciada por aspectos como su movimiento, sonido, tamaño, el mismo entorno y similitudes con otros objetos. Lo anterior se evidencia por ejemplo en las relaciones personales, al percibir mayor afinidad entre personas con ciertas similitudes o también diferencias. Finalmente, la situación o entorno es un factor que también influye la percepción, por ejemplo el entorno laboral, social y el tiempo. El clima organizacional está relacionado con la percepción de las personas, es decir, la percepción entre colaboradores, la organización y el entorno.

Cuando juzgamos a otros a través de la percepción, se utilizan algunas simplificaciones que se recomienda conocer para tener conciencia del tipo de distorsión que pueden causar. Estas son:

- Percepción selectiva: Se adopta esta percepción debido a que no es posible observar todo nuestro alrededor. Si una característica se destaca de una persona, objeto o situación, tendrá una probabilidad mayor de ser percibida.
- Efecto halo: Se presenta cuando nuestra percepción de una persona, objeto o situación, está limitada a una única característica.
- Efectos de contraste: La percepción sobre una persona será influida por la percepción que hemos formado de las últimas personas con quienes hemos tenido contacto.
- Estereotipar: Se produce cuando juzgamos a las personas con base en su forma de vestir, grupo social al que pertenece, etc.

## Motivación

Chiavenato (2009) afirma que la motivación dentro de una organización es un factor clave que promueve el trabajo en equipo y cooperación, así como también es fundamental para que los colaboradores alcancen los más altos estándares de desempeño e incluso sean superados. Si bien el desempeño como tal depende de varios factores como son

la estrategia, tecnología, cultura organizacional y sobre todo talento humano, el desempeño individual de las personas depende en gran medida de la motivación, sin desestimar las competencias y capacidades propias de cada colaborador.

Luthans (2001) define la motivación como:

.. un proceso que comienza con una deficiencia fisiológica o psicológica, o con una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de motivación reside en el significado y en la relación entre necesidades, impulsos e incentivos.

Por su parte, Eduardo Soto (2002) estima que la motivación es el resultado de una presión interna que nace en una necesidad que electroquímicamente estimulan las estructuras nerviosas y origina un estado de energía que impulsa el desarrollo de una actividad hasta el alcance de una meta o bloquear una respuesta.

Para Mitchell (1997) la motivación “.. es el proceso responsable de la intensidad, el curso y la persistencia de los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada.”

El proceso de la motivación inicia en las necesidades de la persona las cuales provocan tensión o incomodidad. A partir de ello surge la búsqueda para reducirla determinando un camino que lo permita. Si la persona logra satisfacer dicha necesidad, el modelo habrá tenido éxito pues se habrá reducido o eliminado la tensión. Si el objetivo no se cumple, causará en la persona frustración, estrés o conflicto (Chiavenato, 2009). Cada persona asume de manera diferente el hecho de no suplir una necesidad, según factores ambientales, situacionales y personales. El enfrentarse a una frustración puede desencadenar un mayor esfuerzo para lograr la meta, o bien optar por actitudes defensivas en busca de proteger la propia imagen, huir de un ambiente desagradable o incluso desencadenar un fenómeno de ausentismo.

En la Tabla 2 se presentan resumidas cada una de las teorías de motivación incluyendo las teorías contemporáneas.

## 2. Metodología

Desde su inicio de actividades hace 6 años, la empresa distribuidora de combustibles y alimentos ha tenido inestabilidad con su personal. Desde el año 2011 a la fecha, se evidencia una alta rotación, especialmente a nivel operativo. También se han presentado inconvenientes con el manejo del efectivo entre los vendedores de servicio, descuido en

**Tabla 2.**  
Teorías de motivación

<b>Primeras teoría</b>	Pirámide de necesidades de Maslow	Maslow (1954) identificó y clasificó en orden de importancia las necesidades del ser humano. Necesidades primarias: Fisiológicas o biológicas y seguridad. Necesidades secundarias: Sociales, estima y autorrealización.
	Teoría ERC	Alderfer (1972) resume la pirámide de Maslow, reuniendo las mismas necesidades en tres grupos: Necesidades de existencia: bienestar físico, protección y supervivencia. Necesidades de relacionarse con otras personas. Necesidades de crecimiento: desarrollo de las habilidades y crecimiento personal. La teoría determina que cuando una necesidad de orden más alto no ha sido satisfecha, el deseo por satisfacer una necesidad inferior aumenta.
	Teorías X y Y	Douglas McGregor (1985) desarrolló la teoría X considerando el ser humano con esencia negativa y la teoría Y con base en el humano de esencia positiva. Teoría X: El nivel superior considera que el trabajo disgusta a los colaboradores y sienten obligación de dirigirlos e incluso forzarlos. Teoría Y: El nivel superior considera el trabajo como natural y por tal motivo las personas lo aceptarían y buscarían tal responsabilidad.
	Teoría de los dos factores de Herzberg	Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), refieren que la motivación laboral depende de dos factores estrechamente relacionados: Factores higiénicos: condiciones laborales en las que se desempeñan las personas. Factores motivacionales: perfil del cargo y las labores asignadas. Influencia duradera en las personas y permiten aumentar la productividad.
	Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland	McClelland (2016), plantea que la motivación para las personas parte de tres motivos o necesidades básicas: necesidad de realización, necesidad de poder y necesidad de afiliación. Dichas necesidades son aprendidas y adquiridas a través de la experiencia durante la vida de cada persona. Por ello, el comportamiento que es recompensado tiende a presentarse de manera más continua y como resultado cada persona desarrolla pautas únicas de necesidades que afectan su comportamiento y por ende su desempeño.
<b>Teorías contemporáneas</b>	Teoría de la definición de objetivos	Según Locke (1968), la mayor fuente de motivación es el propósito de luchar por alcanzar un objetivo. Plantea cuatro métodos básicos para motivar a las personas: el dinero, definición de metas y objetivos, participación en toma de decisiones y definición de metas, y rediseño de puestos y labores para que sean desafiantes.
	Teoría del refuerzo	Tiene un enfoque cognitivo y afirma que el comportamiento de las personas es causa de sus propios fines (Skinner, 1969). Ésta teoría concluye que el comportamiento depende del entorno y de las consecuencias, es decir, si la consecuencia es favorable y positiva, la persona reforzará dicho comportamiento.
	Teoría de las expectativas	Victor Vroom (1964) afirma que las personas adoptan ciertos comportamientos que podrían satisfacer sus necesidades. Los individuos tienen la capacidad de elegir aquellas conductas que les dan mejores resultados y que les generan satisfacción. La teoría expone la forma de analizar y predecir aquellas conductas elegidas por las personas.
	Teoría de la evaluación cognitiva	Propone la introducción de recompensas extrínsecas como por ejemplo una remuneración económica por la realización de una labor que antes generaba a nivel personal remuneración a nivel de placer o satisfacción solamente (Deci y Ryan, 1985).
	Teoría de la eficacia personal	Bandura (1997) plantea que la eficacia personal se traduce en la convicción que tiene cada persona para realizar su labor. A mayor eficacia, mayor capacidad para lograr concluir de manera exitosa una tarea. El autor plantea que aquellas personas con gran eficacia personal, asumen la retroalimentación negativa como un motivante que incrementa el esfuerzo y deseo por alcanzar sus metas. La teoría determina cuatro maneras de aumentar la eficacia personal: dominio de aprobación, modelado indirecto, persuasión verbal y sacudida.
Teoría de la equidad	Planteada por John Stacy Adams (1965), se basa en las comparaciones que se realizan de manera constante todas las personas entre sí con relación a sus aportes y recompensas, con las de otras personas. El estado de equidad se presenta cuando esta comparación produce una percepción de igualdad.	

Fuente: Elaboración propia.

los cuadros diarios, poca disposición para alcanzar las metas a nivel de ventas y una actitud de servicio inadecuada. Los servicios prestados por la empresa en sus estaciones de servicio y tiendas demandan disponibilidad al ciento por ciento de todo el personal. Constantemente la operación se ve afectada y para sostener el servicio, el área de Recursos Humanos en conjunto con los Directores de Estación recurren al doblaje de turnos, traslado de personal entre estaciones, pago de horas extras, reprogramación de turnos y días de descanso, etc. Se presume que este tipo de prácticas están generando desmotivación entre los colaboradores del nivel operativo y el clima organizacional se está viendo afectado de manera negativa.

### Diseño metodológico

De acuerdo a la problemática anteriormente descrita, se plantea realizar un estudio en el cual se mida el clima organizacional de la empresa, mediante la aplicación de una herramienta validada. Con base en el análisis de los resultados obtenidos, se plantearán propuestas de mejora y estrategias motivacionales que impacten de manera positiva al personal e incentiven la retención del mismo. Esta investigación es de tipo descriptivo, pues se realizará la medición de clima organizacional con una herramienta validada, con la que se recolectará información asociada a ciertas variables o dimensiones sin buscar relación entre las mismas (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

El diagnóstico del clima organizacional considera herramientas de medición que implican recolección de datos a través de encuestas. Se miden variables o dimensiones en un determinado contexto, se analizan los datos y se establecen conclusiones. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2010) el enfoque cuantitativo-deductivo se basa en la recolección de información y análisis de la misma, para buscar patrones de comportamiento en una población determinada, en este caso, los colaboradores de la empresa. Con base en lo anterior, la presente investigación tiene un enfoque cuantitativo-deductivo.

### Etapas metodológicas

En la primera fase del proyecto se realizó una revisión teórica del concepto de clima organizacional, así como también los diferentes instrumentos de medición existentes para su medición, cuyo fundamento es el concepto de percepción. De igual manera se exploró el concepto de motivación y sus teorías, tanto las clásicas o primeras teorías, como las contemporáneas. Por otra parte, fue realizada una descripción de la compañía motivo de estudio, en donde a partir de la revisión de su historia, plan estratégico, estructura organizacional, y forma de operación, se evidenciaron las problemáticas ya descritas. También se examinaron algunas

normas vigentes en Colombia relacionadas con el clima organizacional, riesgos psicosociales y acoso laboral.

Luego de conocer y analizar el fundamento teórico del estudio, así como también el contexto organizacional, en la segunda fase fueron definidos los elementos propios para la realización del diagnóstico de clima. La fuente de información primaria esencialmente es el instrumento de medición que consta de una encuesta que se aplicó a los colaboradores de la empresa. La fuente de información secundaria es una encuesta independiente al instrumento para la medición del clima organizacional, compuesta por 5 preguntas abiertas independientes al instrumento para la medición del clima organizacional, con las que se busca obtener información específica sobre los aspectos que más valoran los colaboradores dentro de la empresa, causas de desmotivación, sugerencias de mejoramiento, entre otras. Las dos encuestas fueron aplicadas a 50 colaboradores operativos distribuidos en 8 EDS o estaciones de servicio.

Después de revisados los diferentes instrumentos o herramientas para la medición del clima organizacional, la siguiente pregunta sería cómo una organización define cuál de los cuestionarios existentes es el que mejor se adapta a sus necesidades. Para ello es importante tener en cuenta algunos de los siguientes aspectos definidos por Altmann (2000): el alcance de la información incluida dentro del cuestionario, las características del ambiente que se desea medir, que el número de dimensiones sea manejable y que la encuesta se pueda administrar y no hacer difícil su interpretación, la flexibilidad de la encuesta y su adaptación al medio ambiente laboral y su aplicación en toda la organización o en un área específica.

La compañía presenta una estructura organizacional plana. El propietario, quien también es el gerente general, interviene de manera directa en todos los detalles administrativos y operativos. La empresa es propietaria de 8 estaciones de servicio. Cuenta con 80 colaboradores de los cuales el 63% representan la fuerza operativa de la empresa, cuyo nivel de escolaridad por lo general es máxima de bachillerato. Casi todo el personal operativo trabaja a 3 turnos 7x24.

Teniendo en cuenta la descripción anterior, el instrumento de medición de clima organizacional seleccionado es el denominado "Instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas" (IMCOC), desarrollado por el profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez desde el año 1980. Es un instrumento validado en el entorno colombiano y ha sido utilizado en empresas de todos los sectores. El instrumento IMCOC consta de 45 preguntas que miden 7 dimensiones que a continuación se definen de acuerdo a Méndez (2006):

- **Objetivos (Preguntas 1,2,3):** Corresponde al conocimiento que tienen los colaboradores sobre la misión, visión, objetivos y funcionamiento de la empresa.
- **Cooperación (Preguntas 4 a la 13):** Se refiere a la asociación entre miembros de la empresa en pro del cumplimiento de los objetivos corporativos.
- **Liderazgo (Preguntas 14 a la 22):** Percepción sobre el estilo de dirección y control de grupo.
- **Toma de decisiones (Preguntas 23 a la 26):** Teniendo en cuenta el estilo de liderazgo y la forma de participación en las decisiones de la empresa.
- **Relaciones interpersonales (Preguntas 27 a la 32):** Percepción sobre el trabajo en grupo, motivación, comunicación, confianza y relaciones con los superiores.
- **Motivación (Preguntas 33 a la 39):** A cargo de quienes lideran equipos o tienen funciones directivas.
- **Control (Preguntas 40 a la 45):** Validación del cumplimiento de objetivos a partir del trabajo realizado en un determinado tiempo.

Las respuestas se cuantifican en una escala Likert de 7 opciones. Las respuestas 5, 6 y 7 describen un clima organizacional favorable. La opción 4 es considerado neutro. Las respuestas 1, 2 y 3 describen un clima organizacional desfavorable. La encuesta aplicada se muestra en los anexos.

Adicionalmente y de manera independiente al instrumento IMCOC, se formularon 5 preguntas abiertas con la intención de identificar los aspectos más valorados de la empresa y sus líderes, factores desmotivantes, la opinión de los trabajadores sobre su traslado a otras EDS y sugerencias de mejoramiento. Dichas preguntas fueron las siguientes:

- ¿Qué aspectos son los que más valora de la empresa?
- ¿Para usted qué aspectos son los más importantes de un líder?
- ¿Cuál es su opinión respecto al cubrimiento de turnos o traslados a otras EDS?
- ¿Qué lo haría sentir mejor trabajando en la empresa?
- ¿Qué situaciones o aspectos de su vida laboral lo han desmotivado o podrían hacerlo?

Finalmente en la tercera fase se realizó la tabulación correspondiente a la encuesta IMCOC y se obtuvieron respuestas comunes para cada una de las preguntas abiertas independientes. Con ésta información se realizó el diagnóstico de clima organizacional de la empresa y a partir de ello fueron generadas diferentes estrategias de mejoramiento. A continuación se exponen los resultados obtenidos.

### 3. Resultados

#### Diagnóstico del clima organizacional

En la Tabla 3 se exponen de manera detallada los resultados obtenidos por pregunta y dimensión, luego de aplicar la encuesta IMCOC en la compañía distribuidora de combustibles y alimentos.

La dimensión objetivos tuvo una percepción favorable con una calificación de 5.7. En general los colaboradores conocen los objetivos de la empresa y sus empleados sienten que hacen parte importante en el cumplimiento de los mismos. Lo anterior es consecuente con el hecho que en los procesos de inducción a nuevos trabajadores se incluye información completa sobre la misión, visión, valores y objetivos organizacionales. De igual manera, cada director de EDS tiene presente sus objetivos por estación y realizan motivación constante en su equipo operativo para alcanzarlos.

Por otra parte, la dimensión cooperación tuvo una calificación neutra de 4.3, lo que indica que dicha variable no muestra favorabilidad o desfavorabilidad. En los resultados de las preguntas 4, 5 y 6, se evidencia que las personas en general afirman estar dispuestas a colaborar en el desarrollo de sus funciones, pero cuando llega el momento de pedir ayuda a un compañero, no hay gran confianza para hacerlo. En las operaciones diarias de todas las EDS es muy necesario el trabajo en equipo pues todo el tiempo se atiende público y en picos de asistencia, el apoyo entre los miembros de la estación de servicio es crucial. Esta falta de confianza entre los colaboradores puede explicarse por el hecho que fuera del horario laboral no es común que los empleados de una misma EDS compartan espacios diferentes y evidentemente a nivel de todo el equipo operativo de 50 personas de las 8 estaciones, es un comportamiento casi nulo. Tampoco la empresa provee mayores espacios como reuniones sociales, eventos deportivos, etc, que ayuden a afianzar este tipo de lazos entre miembros operativos de la empresa. Este tipo de encuentros son un poco más visibles en el nivel táctico y estratégico de la empresa pues son dirigidos sólo a directores de EDS, algunos cargos administrativos específicos y la gerencia.

Por otra parte, la variable liderazgo arrojó una percepción favorable con un valor promedio de 5.6. En primera instancia se observa que con mucha frecuencia, los colaboradores de la empresa comentan con sus respectivos directores de EDS aquellos problemas que no pueden solucionar. Esto en parte obedece a las normas internas de funcionamiento que aplican para todas las estaciones, pues el director es el único responsable de su EDS asignada, toma decisiones y asume toda la responsabilidad. En consecuencia, no se genera

Tabla 3.  
Resultados encuesta clima organizacional.

Dimensión	Pregunta	Promedio			
Objetivos	1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?	5,8	5,7		
	2. ¿Qué tanta información recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella?	5,8			
	3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc?	5,4			
Cooperación	4. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa:	5,9	4,3		
	5. ¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?	6,5			
	6. ¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo en la empresa?	5,2			
	7. ¿Con qué frecuencia acostumbra usted a divertirse con compañeros de su EDS u otra EDS?	3,5			
	8. ¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?	2,8			
	9. ¿En qué forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?	3,7			
	10. ¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde?	4,0			
	11. Fuera del horario laboral, ¿Con qué frecuencia se relaciona con sus compañeros?	3,3			
	12. ¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa, en actividades sociales?	3,4			
	13. ¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su EDS?	4,6			
	Liderazgo	14. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?		6,2	5,6
		15. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?		4,9	
		16. Cuando usted ejecuta su trabajo, tiene la libertad para hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?		4,1	
17. ¿Su jefe (Director) es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones?		6,4			
18. ¿Con qué frecuencia acata las indicaciones de su jefe?		6,8			
19. ¿Su jefe verifica su trabajo?		6,2			
20. ¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?		5,9			
21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?		4,2			
22. Al ingresar a esta empresa, ¿Qué tanta información recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar?		5,8			
Toma de decisiones		23. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?	1,8	3,7	
	24. ¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?	4,5			
	25. ¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?	3,6			
	26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?	4,9			
Relaciones interpersonales	27. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?	6,2	5,8		
	28. Cuando usted tiene problemas de trabajo, ¿los soluciona con los compañeros y/o superiores?	5,8			
	29. ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?	6,5			
	30. ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?	5,8			
	31. Cuando hay cambios en la empresa, ¿en qué medida recibe información al respecto?	5,8			
	32. ¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su EDS?	4,7			
Motivación	33. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?	5,5	5,1		
	34. ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?	4,5			
	35. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa?	6,2			
	36. ¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?	6,4			
	37. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?	5,5			
	38. ¿Cuál es el tiempo trabajado por usted en esta empresa?	2,2			
	39. ¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la empresa?	5,8			
Control	40. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?	6,0	5,8		
	41. ¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?	6,0			
	42. ¿Con qué frecuencia dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?	5,5			
	43. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe verifica actualmente el trabajo que realiza?	5,8			
	44. ¿Cómo le parece la forma como su jefe verifica su trabajo?	6,0			
	45. Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿con qué frecuencia cree usted que debe ser controlado su trabajo?	5,4	5,1 Favorable		

Fuente: Elaboración propia.

confianza entre los trabajadores para que ejecuten actividades con cierta autonomía individual o grupal.

De manera coherente, se evidencia favorabilidad en cuanto a la intervención de los directores en cada una de sus EDS a cargo. El personal operativo considera sus jefes como personas justas, que conocen muy bien las funciones de cada cargo, toman decisiones de manera oportuna y adecuada, y monitorean de manera constante el comportamiento individual y grupal. Existe confianza plena en los directores y por ello sus indicaciones son aceptadas y ejecutadas sin mayor reparo. Si bien, como se mencionó anteriormente, se observa un liderazgo favorable, se visualiza algo de dependencia en los directores de EDS. Casi todas las novedades, aún aquellas que por experiencia o conocimiento los mismos colaboradores pueden afrontar, son informadas a los jefes directos y son ellos quienes deben actuar en consecuencia asumiendo toda la responsabilidad las 24 horas del día.

Respecto a la dimensión toma de decisiones, registra desfavorabilidad con un promedio de 3.7. La pregunta 23 con una calificación promedio de 1.8, indica que definitivamente hay mucha dependencia en los directores de EDS. El personal operativo de la empresa no toma decisiones que afectan las operaciones y tampoco tienen mucha participación en aquellas que tienen impacto directo sobre su trabajo, como por ejemplo traslados de EDS, programación de horarios, entre otras. Aunque los directores suelen considerar la opinión de su equipo, finalmente la toma de decisiones recae sobre el personal de nivel táctico y estratégico. Sin embargo el 42% de los trabajadores quisieran tener participación en este tipo de responsabilidades dentro de la organización, lo que puede ser aprovechado de manera positiva en dos frentes. Por una parte, al asignar responsabilidades sobre ciertos colaboradores su motivación puede aumentar y se sentirán más cercanos a la empresa como tal. Por otra parte, redistribuyendo algunas funciones operativas es posible disminuir la carga sobre los directores de EDS y agilizar la solución de los problemas.

Las relaciones interpersonales en la organización son favorables; la calificación obtenida fue de 5.8. Las relaciones entre compañeros de trabajo y jefes son buenas, lo que es bastante positivo para la empresa. Los directores y sobre todo la gerencia, están dispuestos a escuchar a sus colaboradores y comunican de manera correcta cualquier novedad que se presente dentro de la organización. La pregunta 32 obtuvo una calificación de 4.7, valor cercano a una percepción neutral. Éste resultado indica que los jefes conocen todos los problemas de las EDS o algunos que les competen. Lo anterior concuerda con la dependencia y centralización en la toma de decisiones de nivel operativo que se ha descrito y puede mejorarse implementando algunas estrategias,

como por ejemplo empoderando algunos colaboradores con competencias de liderazgo y toma de decisiones, y asignándoles ciertas responsabilidades dentro de cada EDS.

La dimensión motivación obtuvo una percepción favorable con un valor promedio de 5.1. Se evidencia que los colaboradores se sienten bien trabajando en la empresa, tienen el espacio y tiempo adecuados para realizar sus funciones, así como también consideran que su aporte es valioso. Con respecto al salario, los colaboradores muestran cierta conformidad. En general, los cargos operativos en las EDS requieren un perfil básico y los salarios ofrecidos en la compañía se ajustan al mercado.

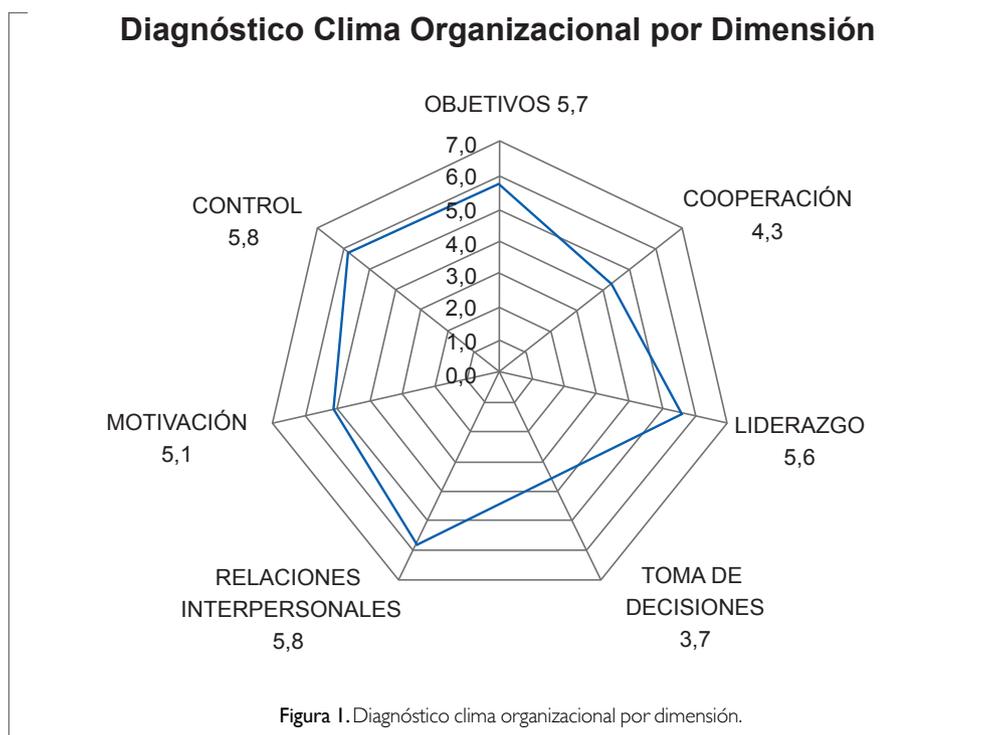
Los colaboradores de la empresa en promedio tienen 2.2 años de antigüedad en la misma. De hecho, la mayoría ingresaron hace un año o menos. La empresa funciona desde hace 6 años en la ciudad de Cali; evidentemente la alta rotación en la empresa no ha permitido la consolidación de equipos de trabajo estables en cada una de las EDS.

Finalmente, la dimensión control tuvo una calificación promedio favorable de 5.8. La operación de una EDS requiere mucha atención, no sólo por el servicio al cliente, manejo de dinero en efectivo, transacciones electrónicas, etc, sino también por toda la normatividad que rige este tipo de establecimientos. Es por ello que el director de una EDS debe estar al tanto de toda la operación y de la documentación requerida por las entidades estatales. Efectivamente se observa que las labores del personal operativo son verificadas por sus jefes directos. Por política, el proceso de evaluación y retroalimentación es constante y generalmente con implicaciones serias pues cualquier irregularidad en el manejo de dinero, atención al cliente, aseo de la EDS, entre otros factores, tiene consecuencias establecidas por el área de recursos humanos que incluyen descuentos de nómina por faltantes de dinero o inventario, descargos, suspensiones y hasta despidos.

En resumen, las dimensiones objetivos, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación y control tuvieron una percepción favorable. La dimensión cooperación obtuvo una calificación neutral y la dimensión toma de decisiones tuvo un resultado desfavorable. El diagnóstico realizado indica que la organización distribuidora de combustibles y alimentos tiene un clima organizacional favorable, con una calificación de 5.1. La Figura 1 expone los resultados finales por dimensión.

### Resultados encuesta preguntas abiertas

De manera independiente a la encuesta IMCOC, cuyos resultados se mostraron anteriormente, se aplicó una encuesta adicional con cinco preguntas abiertas con el fin de obtener información sobre los aspectos que más valoran



los colaboradores dentro de la empresa, causas de desmotivación, sugerencias de mejoramiento, etc. Fueron obtenidas una serie de respuestas comunes de cada pregunta y se resumen en la Figura 2.

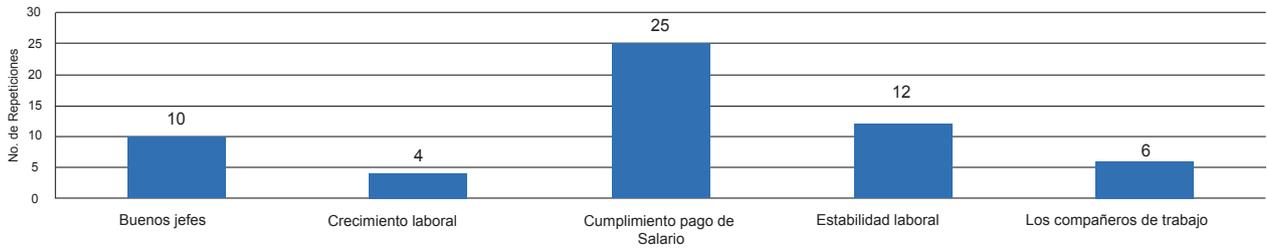
La pregunta 1 hace alusión a los aspectos que más valoran los empleados de la empresa. Se observa que el pago a tiempo de los salarios es el aspecto más importante para los colaboradores, seguido por la estabilidad laboral, buenos jefes a cargo, buenos compañeros de trabajo y oportunidades de crecimiento.

En cuanto a las características más importantes que, para los colaboradores, debe tener un líder o en nuestro caso un director de EDS (pregunta 2), en 34 oportunidades se hizo alusión a la capacidad de escuchar a los empleados en diferentes situaciones, no sólo laborales, sino incluso personales que afectan el campo laboral. Lo anterior es lógico teniendo en cuenta que los directores de EDS son quienes en primera instancia, programan los horarios de su equipo operativo así como también los respectivos días de descanso. Cabe anotar que el área de recursos humanos interviene en segunda instancia cuando se presentan novedades especiales. Algunos otros aspectos de un líder que son importantes para los colaboradores son el compromiso, aceptar sus errores y corregirlos, ser equitativo, responsable, comprometido y con capacidad para la toma de decisiones. Por otra parte, en los resultados de la pregunta 3 es claro

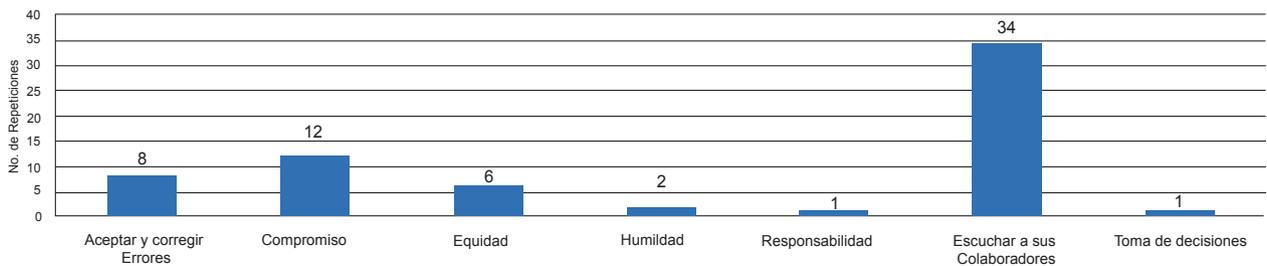
que en general los colaboradores no están de acuerdo con los traslados a otras EDS, sobre todo cuando son definitivos. El motivo más común encontrado refiere inconformidad debido al cambio de ubicación del lugar de trabajo. La remuneración del personal operativo ronda el salario mínimo legal vigente y evidentemente el traslado de EDS incrementa el gasto por concepto de transporte.

Sobre los aspectos que harían sentir mejor al personal (pregunta 4), se encontró que en 19 oportunidades los colaboradores mencionaron el deseo de contar con vigilancia en las EDS, sobre todo en el turno 3 que empieza a las 10 PM y termina a las 6 AM del día siguiente. Por política de la empresa, los trabajadores no pueden tener más de doscientos mil pesos en efectivo y por ello constantemente preparan sobres con dinero que son introducidos en una cajilla especial dentro de la oficina administrativa. De alguna manera se evita el robo de cantidades considerables de dinero pero el riesgo al que se exponen los colaboradores no sólo es alto sino que no está siendo gestionado como corresponde. La empresa cuenta con servicio de transportadora de valores para la recolección del efectivo y tiene seguros contra todo riesgo, pero no se ha incluido servicio de seguridad privada. Algunos otros aspectos mencionados de manera más frecuente que harían sentir mejor a los trabajadores son mayores oportunidades para bonificar por cumplimiento de ventas, capacitaciones en servicio al cliente y mejorar el nivel de compromiso de los compañeros, entre otros.

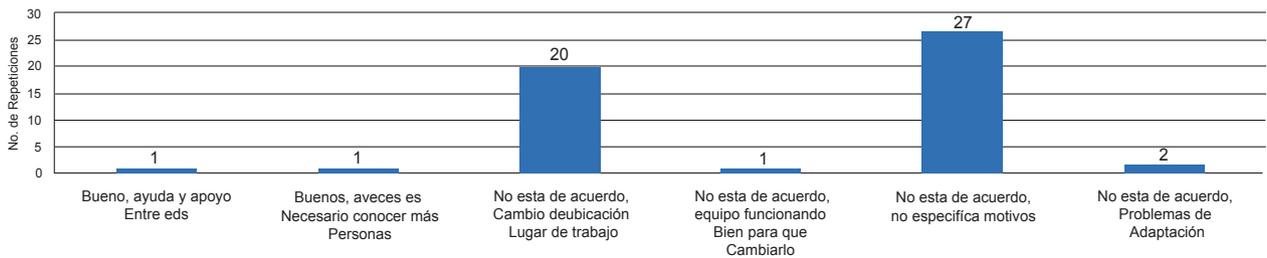
**Pregunta 1. ¿Qué aspectos son los que más valora de la empresa?**



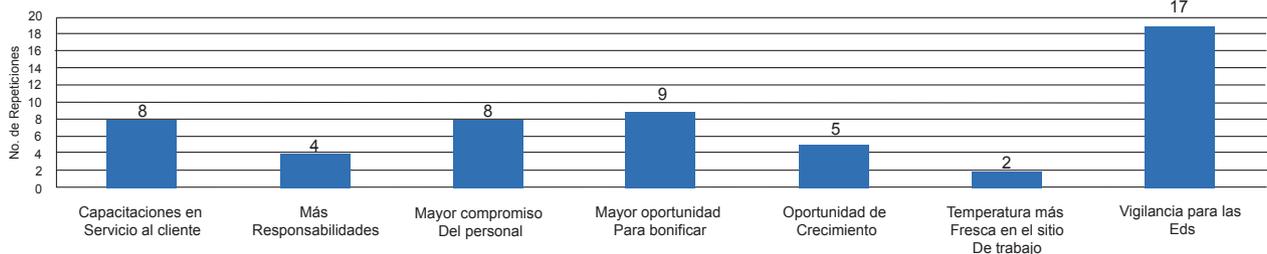
**Pregunta 2. ¿Para usted qué aspectos son los más importantes de un líder?**



**Pregunta 3. ¿Cuál es su opinión respecto al cubrimiento de turnos o tratados a otras EDS?**



**Pregunta 4. ¿Qué lo haría sentir mejor trabajando en la empresa?**



**Pregunta 5. ¿Qué situaciones o aspectos de su vida laboral lo han desmotivado o podrían hacerlo?**

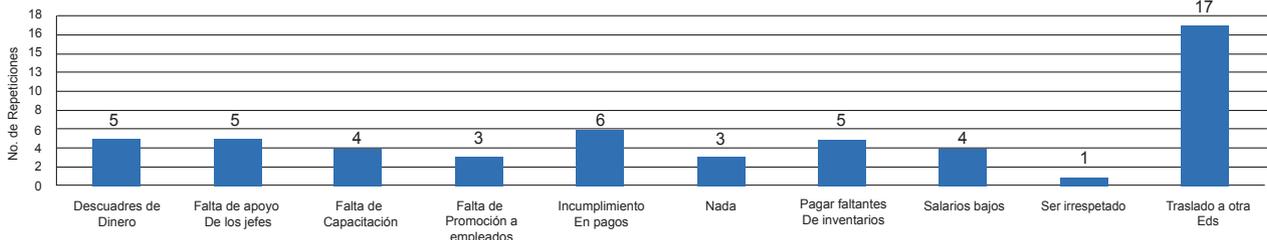


Figura 2. Frecuencia de respuestas preguntas abiertas

Fuente: Elaboración propia.

Por último, la pregunta 5 hace referencia a las situaciones o aspectos laborales que causan desmotivación en los colaboradores de la compañía. En 17 ocasiones se encontraron respuestas que hacen referencia al traslado de personal entre EDS, sobre todo cuando son definitivos. Los aspectos más relevantes que consideran los colaboradores como desmotivantes son el pago de faltantes de inventario, descuadros de dinero y posterior cobro, y falta de apoyo de los jefes.

### Estrategias de mejoramiento

Con base en el diagnóstico de clima organizacional y los resultados de las preguntas abiertas revelados anteriormente, se generaron diferentes planes de acción con estrategias que cubren cada una de las dimensiones y sus respectivas problemáticas. A continuación se exponen las más importantes de cada dimensión.

#### *Dimensión objetivos:*

- Divulgar en todas las EDS los objetivos, estrategias y políticas de la empresa, a través de una cartelera llamada "Mi EDS". Cada director socializará la información contenida en la cartelera a su equipo.
- Entregar y socializar el resumen del plan estratégico a las personas nuevas que sean contratadas.
- Realizar reuniones semanales con el equipo de cada EDS, en el que se resalten objetivos cumplidos, nuevas metas, resaltar al personal destacado. Hacer sentir al trabajador pieza importante para el cumplimiento de los objetivos.

#### *Dimensión cooperación:*

- Realizar dos capacitaciones anuales vivenciales sobre trabajo en equipo para el personal operativo. Se recomienda impartir cada sesión a personas de distintas EDS para lograr mayor interacción entre ellas.
- Realizar dos capacitaciones anuales dirigidas a los directores de EDS, sobre la construcción de equipos de trabajo y liderazgo de los mismos.
- Realizar dos capacitaciones anuales sobre servicio al cliente para el personal operativo y directores de EDS.
- Realizar un encuentro de fin de año dirigido al personal operativo. El evento puede ser ofrecido en dos días agrupando personal de las EDS según la zona. De esta manera se pueden organizar los turnos para que todos puedan participar.
- Con el apoyo de los proveedores y por el cumplimiento de metas de ventas, lograr que al menos dos veces en el año, cada EDS se reúna para compartir una cena, desayuno, etc.

- Conceder una bonificación trimestral especial de trabajo en equipo a los miembros de cada EDS por el cumplimiento de metas grupales.

#### *Dimensión liderazgo:*

- Formalizar un documento en el que se detallen las labores actuales de cada uno de los directores de EDS, que permitan la identificación de tareas comunes operativas que sean susceptibles de delegar.
- Realizar una reunión grupal para compartir las funciones comunes operativas que realiza actualmente el director de EDS y asignar algunas de ellas a algunos miembros del equipo con perfil de líder, con el ánimo de empoderarlos y liberar carga laboral del director.
- Realizar una capacitación anual de liderazgo para el personal operativo y directores de EDS. Buscar patrocinio de la caja de compensación.
- Se propone complementar el esquema de evaluación de desempeño con dos evaluaciones adicionales en las cuales el director de EDS formalice el comportamiento del colaborador, retroalimente y defina compromisos.
- Evaluar y ajustar el manual de funciones existente acorde a las actividades realizadas por el personal operativo. Socializar los resultados a los colaboradores.

#### *Dimensión toma de decisiones:*

- Por medio de una encuesta, determinar aquellos colaboradores con competencias de liderazgo, toma de decisiones y con interés de asumir otras responsabilidades, a quienes se les pueda delegar algunas funciones de acuerdo al plan de acción de la dimensión liderazgo.
- Formalizar un documento que indique al personal operativo los pasos a seguir cuando se presenten novedades en la EDS, como por ejemplo el bloqueo de surtidores, problemas en la planta eléctrica, etc. La idea es agilizar la solución de algunos problemas sin depender totalmente de las indicaciones del director.
- Construir una base de datos con información del personal operativo en la que se pueda conocer su zona de residencia y EDS actual. Esto con el fin de que cada director y auxiliar de RRHH consulte dicha información y la tenga en cuenta al realizar traslados de EDS.

#### *Dimensión relaciones interpersonales:*

- Realizar un compartir trimestral en el que se celebre el cumpleaños del personal operativo de cada EDS.
- Realizar una capacitación anual sobre comunicación asertiva en la organización, dirigida al personal operativo y directores de EDS.

- Realizar las tres actividades propuestas en el plan de acción de la dimensión cooperación: capacitaciones en temas que promuevan la cooperación, crear espacios para la interacción entre colaboradores y generar un interés común que persuada la cooperación.

#### *Dimensión motivación:*

- Conceder bonificaciones al mejor colaborador de cada EDS teniendo en cuenta el cumplimiento de metas comerciales, descuadres de dinero, limpieza de su espacio de trabajo y quejas recibidas.
- Conceder un auxilio especial de transporte para aquellas personas que sean trasladadas a una EDS lejana a su zona de residencia.
- Proveer de un vigilante a las EDS desde las 10PM hasta las 6 AM, horario que corresponde al turno 3. La empresa actualmente cuenta con servicio de transportadora de valores; se puede implementar algún tipo de canje comercial.
- Establecer una política formal sobre el cobro de faltantes de inventario para las EDS con tienda. Se propone que la empresa asuma el 0,5% del valor de las ventas de la tienda por mes, como máximo valor estimado para faltantes de inventario. El valor restante será pagado por los colaboradores de cada tienda.
- Evaluar y ajustar el proceso de selección del personal operativo, con el fin que las personas contratadas se adapten a las funciones y cultura de la empresa.
- Realizar las actividades propuestas en el plan de acción de las dimensiones cooperación y toma de decisiones. En conjunto estas actividades motivarán al personal para permanecer en la empresa.

#### *Dimensión control:*

- Construir un documento interno formal en el cual se detallan todos los aspectos que deben ser verificados y controlados durante la operación de las EDS.
- Desarrollar una lista de chequeo para controlar el funcionamiento de las EDS, tanto para las islas en donde se vende combustible, como para las tiendas.
- Con base en la lista de chequeo descrita anteriormente, verificar y documentar mensualmente el estado de las EDS.

### **Conclusiones**

El motor esencial de las empresas es el capital humano con el que cuentan y por tal razón es fundamental gestionarlo de manera adecuada. El diagnóstico del clima organiza-

cional y la ejecución de los planes de acción resultantes, proporcionan estrategias que ofrecen a los colaboradores bienestar, estabilidad, oportunidades de crecimiento y demás beneficios que finalmente se traducirán en mayor productividad de la empresa y cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Como resultado del diagnóstico del clima organizacional en la empresa distribuidora de combustible y alimentos, se encontró que presenta favorabilidad. La calificación obtenida fue de 5.1. Aunque según el modelo IMCOC utilizado los resultados determinan que el clima es favorable, no es una calificación tan próspera teniendo en cuenta la cuantificación de las respuestas en la escala de 1 a 7.

Las relaciones entre compañeros de trabajo son buenas. Las personas están dispuestas a ayudar a sus compañeros cuando sea requerido, pero no hay suficiente confianza en los equipos de trabajo de las EDS pues no se les facilita pedir ayuda o apoyo. Por un lado, la empresa no ofrece espacios para que los colaboradores establezcan vínculos y logren cierto nivel de confianza entre ellos; casi no se realizan actividades en donde participe el personal operativo. Por otra parte, la forma de trabajo de la empresa tampoco facilita que se establezcan niveles de confianza entre sus colaboradores, puesto que el estilo de administración actual centraliza casi toda la responsabilidad en los directores de EDS. Su labor como líderes es destacada y controlan de manera adecuada la estación, pero se evidencia una gran dependencia en sus decisiones. Todas las novedades que se presentan en las EDS tienen que ser reportadas a los directores y son ellos quienes dan las instrucciones respectivas. De hecho, la calificación más baja de 3.7 la obtuvo la dimensión toma de decisiones.

La compañía presenta problemas de rotación y ello también afecta la consolidación de equipos de trabajo. La mayoría de los colaboradores tienen un año o menos en la empresa, aunque en términos generales se encuentran motivados de manera aceptable y su remuneración es adecuada.

Los planes de acción para cada dimensión proponen desarrollar actividades que cubren todos los elementos por mejorar en la compañía. Dichas actividades como capacitaciones, espacios para compartir, ajustes de procesos internos y el empoderamiento en los colaboradores, deben ejecutarse preferiblemente de manera integral.

De manera independiente al instrumento de medición de clima organizacional IMCOC, se realizó una encuesta de 5 preguntas abiertas cuyos resultados nos dieron información muy valiosa. En primera instancia se pudo concluir que el cumplimiento en el pago de salarios es muy valorado por los trabajadores. La organización los efectúa sin retraso aun

cuando en ocasiones se presentan inconvenientes con el flujo de caja. También es evidente que para los colaboradores, la percepción de liderazgo en la empresa está mayormente relacionada con la disposición para escucharlos y que se tengan en cuenta sus observaciones.

Se pudo concluir de manera contundente que el traslado de personal entre EDS no es bien recibido por los trabajadores, por lo menos de la manera en que se hace actualmente, pues no se consideran factores importantes como por ejemplo la adaptación a otros equipos y el incremento en costos de transporte. En el plan de acción propuesto se desarrollan algunas alternativas para que estas decisiones no desmotiven al personal.

Es importante evaluar detenidamente la contratación de vigilancia para las EDS en las noches como acompañamiento al personal que trabaja en el turno 3. Se entiende que un servicio de este tipo tiene costos altos y así se observó en el diseño del plan de acción correspondiente a la dimensión motivación, pero es oportuno disminuir un riesgo latente sobre la integridad de aquellas personas que durante toda la noche dan su mejor esfuerzo para prestar un muy buen servicio. Es un factor que inquieta a la mayoría de los colaboradores y sus familias; toda actividad realizada sobre esta problemática, será muy bien recibida y valorada.

La empresa objeto de estudio no tiene antecedentes con respecto a la medición del clima organizacional y tanto los resultados como los planes de acción propuestos son un punto de partida significativo teniendo en cuenta su enfoque integral, pues no sólo se tuvo en cuenta cada una de las preguntas del instrumento IMCOC, sino también un conjunto de aspectos notables para los trabajadores como resultado de una encuesta independiente con preguntas abiertas.

De manera prioritaria es recomendable poner en marcha las estrategias diseñadas para las dimensiones cooperación y toma de decisiones, cuya calificación fue desfavorable. La dependencia en los diferentes directores de EDS es evidente y ello tiene repercusiones desde diferentes ángulos. La ausencia de los directores por incapacidad, calamidad doméstica e incluso por vacaciones, desestabiliza las operaciones de las EDS y obviamente se generan retrasos a nivel administrativo. No apoyarse en el personal a cargo ha terminado en sobre cargar a cada uno de los directores. Estas prácticas no reflejan confianza en el personal operativo impidiendo que actúen o tomen ciertas decisiones, lo que termina desmotivándolos.

Por otra parte, es muy importante que la empresa desde su área de gestión humana y cada uno de los directores valore todo el esfuerzo que realizan las personas para cumplir a cabalidad con sus funciones. Los traslados de EDS y la

ausencia de seguridad en las mismas, son factores desmotivantes y seguramente muy influyentes en la alta rotación de personal que se presenta. Es muy importante que la empresa evalúe y ejecute las estrategias planteadas para dar solución a estas problemáticas.

Finalmente, es pertinente realizar un nuevo diagnóstico de clima organizacional en aproximadamente un año para evaluar el nivel de impacto que ha tenido sobre la empresa la implementación de las diferentes estrategias aquí planteadas. De igual manera se invita para que el nuevo estudio contemple todos los trabajadores de la empresa y se considere realizar algún tipo de segmentación que permita obtener mayores detalles sobre la percepción que tienen los colaboradores de una EDS en específico, por ejemplo. En otras palabras, evaluar la posible presencia de microclimas dentro de la empresa. ≡

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Referencias bibliográficas

1. ADAMS, John. Inequity in Social Exchanges. En: *Advances in Experimental Social Psychology*. 1965. vol. 2, p. 267-299.
2. ALDERFER, Clayton. *Human Needs in Organizational Settings*. Nueva York: The Free Press, 1972.
3. ÁLVAREZ, Hernán. *Hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Santiago de Cali: Universidad del Valle, 1993.
4. ALTMANN, Robert. *Understand the Organizational Climate*. Canadian Manager, Summer, 2000.
5. BANDURA, Albert. *Self-efficacy: The exercise of control*. Nueva York: Freeman, 1997.
6. BRUNET, L. *El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas, 1987.
7. CABRERA, Gilmar. *Clima Organizacional*. Revista de Psicología Social e Institucional Universidade Estadual de Londrina, 1999.
8. CARTERETTE, Edward y FRIEDMAN, Morton. *Manual de Percepción. Raíces históricas y filosóficas*. México D. F.: Editorial Trillas, 1982.
9. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de recursos humanos*. 8 ed. Madrid: McGraw-Hill, 2007. 58 p.
10. CHIAVENATO, Idalberto. *Motivación*. En: *Comportamiento organizacional*. 2 ed. México: McGraw-Hill, 2009. p. 235-268.
11. DECI, Edward y RYAN, Richard. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. 1 ed. Nueva York: Plenum, 1985.
12. DESSLER, Gary. *Organización y administración, enfoque situacional*. Bogotá D.C.: Prentice Hall Internacional, 1979.
13. FOREHAND, Garlie y VON HALLER, Gilmer. *Environmental variation in studies of organizational behavior*. *Psychological Bulletin*, 1964. No. 62, p. 361-382.

14. GARCÍA SOLARTE, M. Clima organizacional y su diagnóstico. En: Cuadernos de administración Universidad del Valle. Julio-Diciembre, 2009. No. 42, p. 43-61.
15. HEIDER, Fritz. The psychology of interpersonal relations. Nueva York: Wiley, 1958.
16. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. 5 ed. México: McGraw-Hill, 2010.
17. HERZBERG, Frederic; MAUSNER, Bernard y SNYDERMAN, Barbara. The Motivation to Work. 2 ed. New York: John Wiley & Sons, 1959.
18. KOHN, Mervin. Dynamic managing. 1 ed. Menlo Park, California: Cummings Pub, 1977.
19. KOLB, David; RUBIEN, Irwin y MCINTYRE, James. Psicología de las Organizaciones: Problemas contemporáneos. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, 1985.
20. LEWIN, Kurt. A Dynamic Theory of Personality. Nueva York: McGraw-Hill, 1935.
21. LOCKE, Edwin. Toward a theory of a task motivation and incentives. En: Organizational Behavior and Human Performance. 1 ed. 1968. p. 157-159.
22. LUTHANS, Fred. Organizational behavior. 1s ed. Nueva York: McGraw-Hill Education, 2001. 249 p.
23. MASLOW, Abraham. Motivation and personality. 1 ed. Nueva York: Harper and Co., 1954.
24. MCCLELLAND, David y WINTER, David. Motivating economic achievement. 1 ed. Nueva York: Free Press, 1969.
25. MCCLELLAND, David. The Achieving Society. 1 ed. Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1961.
26. MCGREGOR, Douglas. O lado humano da empresa. Sao Paulo: Martins Fontes, 1985.
27. MÉNDEZ, Carlos. Clima organizacional en Colombia. El IMCOC. 1 ed. Bogotá D.C.: Centro Editorial Rosaria, 2006.
28. MITCHELL, Terence. Matching motivational strategies with organizational. En: CUMMINGS, Larry y STAW, Barry. Research in Organizational Behavior, vol. 19. Greenwich, CT: JAI Press, 1997, p. 60-62.
29. ROBBINS, Stephen y JUDGE, Timothy. La percepción y la toma de decisiones individual. En: Comportamiento organizacional. 13 ed. México: Pearson, 2009. p. 136-171.
30. RODRÍGUEZ, Darío. Diagnóstico Organizacional. México D.F.: Editorial Alfaomega, 1999.
31. SKINNER, Burrhus. Contingencies and Human Behavior Modification. Nueva York: Appleton-Century Crofts, 1969.
32. SOTO, Eduardo. Comportamiento organizacional. 1 ed. Sao Paulo: Thomson, 2002. 118 p.
33. TORO, Fernando. Desempeño y Productividad. 2 ed. Colombia: CINCEL Ltda., 1992.
34. VROOM, Victor. Work and motivation. 1 ed. Nueva York: John Wiley and Sons, 1964.

## Anexo

ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL  
JULIO 2017

A continuación encontrará 45 preguntas relacionadas con situaciones, comportamientos, actitudes y demás aspectos del día a día dentro de la empresa y que conforman el clima organizacional de la empresa. Conociendo su percepción como colaborador, podremos crear estrategias que beneficien al talento humano de la empresa.

I. Marque con X la respuesta con la cual se sienta más identificado:

1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?

7. Excelente	6. Buenos	5. Aceptables	4. Regulares	3. Malos	2. Muy Malos	1. Pésimos
--------------	-----------	---------------	--------------	----------	--------------	------------

2. Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella:

7. Toda la información	6. Suficiente información	5. Apenas la necesaria	4. Alguna información	3. Muy poca	2. Casi ninguna	1. Ninguna
------------------------	---------------------------	------------------------	-----------------------	-------------	-----------------	------------

3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ¿con qué intensidad satisface sus necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc?

7. Plenamente	6. Gran satisfacción	5. Alguna satisfacción	4. Indiferente	3. Alguna insatisfacción	2. Gran insatisfacción	1. Insatisfacción absoluta
---------------	----------------------	------------------------	----------------	--------------------------	------------------------	----------------------------

4. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa:

7. Excelente	6. Buena	5. Aceptable	4. Regular	3. Mala	2. Muy mala	1. Pésima
--------------	----------	--------------	------------	---------	-------------	-----------

5. ¿En qué grado usted ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

6. ¿En qué forma se vincula usted a grupos de trabajo en la empresa?

7. Como líder	6. Como organizador	5. Como colaborador	4. Simplemente participa	3. Participa porque le toca	2. Participa con desagrado	1. No participa
---------------	---------------------	---------------------	--------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------

7. ¿Con qué frecuencia acostumbra usted a divertirse con compañeros de su EDS u otra EDS?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

8. ¿Con qué frecuencia la empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

9. ¿En qué forma participa en las actividades de diversión que organiza la empresa?

7. Como líder	6. Como organizador	5. Como colaborador	4. Simplemente participa	3. Participa porque le toca	2. Participa con desagrado	1. No participa
---------------	---------------------	---------------------	--------------------------	-----------------------------	----------------------------	-----------------

10. ¿Con qué frecuencia sus compañeros le piden ayuda hacer el trabajo que les corresponde?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

11. Fuera del horario laboral, ¿Con qué frecuencia se relaciona con sus compañeros?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

12. ¿Con qué frecuencia participa usted con sus amigos de la empresa, en actividades sociales?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

13. ¿Con qué frecuencia participa en la solución de problemas de su EDS?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

14. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

15. ¿Cuándo usted no puede solucionar inquietudes o problemas de su trabajo, los plantea a sus compañeros?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

16. Cuando usted ejecuta su trabajo, tiene la libertad para hacerlo como quiere, con la aprobación de sus superiores?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

17. ¿Su jefe (Director) es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

18. ¿Qué tanto obedece a su jefe?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

19. ¿Su jefe controla su trabajo en lo que corresponde?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

20. ¿Su jefe le ayuda para que pueda hacer mejor su trabajo?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

21. ¿Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo, los comenta con sus superiores?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

22. Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar

7. Toda la información	6. Suficiente información	5. Apenas la necesaria	4. Alguna información	3. Muy poca	2. Casi ninguna	1. Ninguna
------------------------	---------------------------	------------------------	-----------------------	-------------	-----------------	------------

23. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

24. ¿Con qué frecuencia le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

25. ¿Participa usted de las decisiones de esta empresa, en especial aquellas que afectan su trabajo?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal cuando toman una decisión que le afecta en el trabajo o en su vida?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

27. ¿Cómo son las relaciones con sus compañeros de trabajo?

7. Excelentes	6. Buenas	5. Aceptables	4. Regulares	3. Malas	2. Muy malas	1. Pésimas
---------------	-----------	---------------	--------------	----------	--------------	------------

28. Cuando usted tiene problemas de trabajo, ¿los soluciona con los compañeros y/o superiores?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

29. ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?

7. Excelente	6. Buena	5. Aceptable	4. Regular	3. Mala	2. Muy mala	1. Pésima
--------------	----------	--------------	------------	---------	-------------	-----------

30. ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?

7. Excelente	6. Buena	5. Aceptable	4. Regular	3. Mala	2. Muy mala	1. Pésima
--------------	----------	--------------	------------	---------	-------------	-----------

31. Cuando hay cambios en la empresa, ¿en qué medida recibe información al respecto?

7. Toda la información	6. Suficiente información	5. Apenas la necesaria	4. Alguna información	3. Muy poca	2. Casi ninguna	1. Ninguna
------------------------	---------------------------	------------------------	-----------------------	-------------	-----------------	------------

32. ¿Los directivos de la empresa conocen los problemas que se presentan en su EDS?

7. Los que les competen a ellos	6. Casi todos los que les competen	5. Algunos que les competen	4. Conocen todos los problemas	3. Desconocen casi todos	2. Conocen algunos	1. No conocen ninguno
---------------------------------	------------------------------------	-----------------------------	--------------------------------	--------------------------	--------------------	-----------------------

33. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?

7. Realizado y satisfecho	6. Realizado	5. Retribuido justamente	4. Conforme	3. Insatisfecho	2. Muy insatisfecho	1. Totalmente insatisfecho
---------------------------	--------------	--------------------------	-------------	-----------------	---------------------	----------------------------

34. ¿Cómo se siente usted con el salario que recibe?

7. Realizado y satisfecho	6. Realizado	5. Retribuido justamente	4. Conforme	3. Insatisfecho	2. Muy insatisfecho	1. Totalmente insatisfecho
---------------------------	--------------	--------------------------	-------------	-----------------	---------------------	----------------------------

35. ¿Cómo se siente usted por estar trabajando en la empresa?

7. Contento y satisfecho	6. Contento	5. Bien, no le es desagradable	4. No le agrada, ni le satisface	3. Trabaja aquí porque toca	2. Insatisfecho	1. Totalmente descontento
--------------------------	-------------	--------------------------------	----------------------------------	-----------------------------	-----------------	---------------------------

36. ¿De acuerdo con el trabajo que le asignan, el tiempo que le dan para hacerlo es suficiente?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

37. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?

7. Excelente	6. Buena	5. Aceptable	4. Regular	3. Mala	2. Muy mala	1. Pésima
--------------	----------	--------------	------------	---------	-------------	-----------

38. ¿Cuál es el tiempo trabajado por usted en esta empresa?

7. Siete o más años	6. Seis años	5. Cinco años	4. Cuatro años	3. Tres años	2. Dos años	1. Un año o menos
---------------------	--------------	---------------	----------------	--------------	-------------	-------------------

39. ¿Qué importancia tiene para usted el hecho de estar trabajando en la empresa?

7. Importante, satisfactoria	6. Importante, está contento	5. Le importa, le satisface	4. Le es indiferente	3. Le da alguna importancia	2. Le da poca importancia	1. No le da importancia
------------------------------	------------------------------	-----------------------------	----------------------	-----------------------------	---------------------------	-------------------------

40. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta empresa?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

41. ¿Con qué frecuencia conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

42. ¿Con qué frecuencia dialoga con su jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta su trabajo?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

43. ¿Cómo se siente por la forma como su jefe controla actualmente el trabajo que realiza?

7. Muy contento	6. Contento	5. Tranquilo y satisfecho	4. Indiferente	3. Intranquilo	2. Descontento y tensionado	1. Muy restringido
-----------------	-------------	---------------------------	----------------	----------------	-----------------------------	--------------------

44. ¿Cómo le parece la forma como su jefe lo controla?

7. Excelente	6. Buena	5. Aceptable	4. Regular	3. Mala	2. Muy mala	1. Pésima
--------------	----------	--------------	------------	---------	-------------	-----------

45. Para que la empresa funcione correctamente y sea eficiente, ¿con qué frecuencia cree usted que debe ser controlado su trabajo?

7. Siempre	6. Con mucha frecuencia	5. Periódicamente	4. Algunas veces	3. Muy de vez en cuando	2. Casi nunca	1. Nunca
------------	-------------------------	-------------------	------------------	-------------------------	---------------	----------

### CASI HEMOS TERMINADO!...

II. Contesté de la manera más honesta posible las cuatro preguntas formuladas a continuación:

1. ¿Qué aspectos son los que más valora de la empresa?

---

2. Para usted ¿qué aspectos son los más importantes de un líder?

---

3. ¿Cuál es su opinión respecto al cubrimiento de turnos o traslados a otras EDS?

---

4. ¿Qué lo haría sentir mejor trabajando en la empresa?

---

5. ¿Qué situaciones o aspectos de su vida laboral lo han desmotivado o podrían hacerlo?

---