



MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
FACULTAD DE SOCIEDAD, CULTURA Y CREATIVIDAD
GRUPO DE INVESTIGACIÓN DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y CULTURA
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ORGANIZACIONAL
DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE PSICOLOGÍA
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA

PROYECTO DE PRÁCTICA II – INVESTIGACIÓN APLICADA
ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA SATISFACCIÓN, PRODUCTIVIDAD
Y COMUNICACIÓN EN LA ONG INCLUSOCIAL

PRESENTA:

BERTHA TATIANA HERRERA CARDOSO – CÓDIGO: 1611020388

JORGE LUIS ESCALANTE MIRANDA – CÓDIGO: 1611021980

LINA MARÍA SERNA LOAIZA - CÓDIGO: 1221020192

JAVIER RICARDO FULA LIZCANO - CÓDIGO: 1611025173

SUPERVISOR:

JOHANNA MARCELA TRIVINO JAIMES. MGS.

BOGOTÁ, MARZO A JULIO DE 2020.

Resumen.....	1
Capítulo 1. Introducción.....	2
Descripción del contexto general del tema.....	2
Planteamiento del problema.....	3
Pregunta de investigación.....	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
Justificación.....	4
Capítulo 2. Marco de referencia.....	5
Marco conceptual.....	5
Clima Organizacional.....	5
Características del clima Organizacional.....	5
Comunicación Organizacional.....	6
Motivación.....	6
productividad.....	7
Satisfacción Laboral.....	7
Marco teórico.....	7
Teorías, modelos e investigaciones.....	7
Marco Empírico.....	9
Estudios Empíricos.....	9
Capítulo 3. Metodología.....	10
Tipo y diseño de investigación.....	10
Participantes.....	11
Instrumentos de recolección de datos.....	11
Estrategia del análisis de datos.....	12
Consideraciones éticas.....	12
Capítulo 4. Resultados.....	12
Resultados de la aplicación del Perfil Organizacional de Likert (POL).....	13
Resultados de la aplicación del cuestionario Trust Index.....	15
Discusión.....	16
Conclusiones.....	18
Limitaciones.....	19
Recomendaciones.....	20
Referencias bibliográficas.....	21
Anexos.....	24

Tabla 1. Resumen de los resultados de los estilos de liderazgo . 1;**Error! Marcador no definido.**
Tabla 2. Resumen del análisis general del Índice de (IAL).....15

Resumen.

La presente investigación, se enfoca en analizar, medir y describir las variables intervinientes en el mal clima laboral de la ONG INCLUSOCIAL, con el objetivo de implementar estrategias para mejorar la satisfacción, productividad y comunicación entre los empleados y superiores; se utilizó una metodología con enfoque cuantitativo y de diseño descriptivo de corte transversal. La población objetivo está constituida por todos los directivos y los empleados de la ONG INCLUSOCIAL; los instrumentos de recolección de información utilizados, fueron el cuestionario Trust Índice desarrollado por el Great Place to Work Institute y el Perfil Organizacional de Likert (POL); los resultados indican que la empresa tiene un Índice de Ambiente Laboral (IAL) de 80.6% (medio alto), donde se percibe inconformidad por los salarios, inequidad en el trato y se establece que el estilo administrativo de la empresa es autoritario paternalista, con un sesgo hacia el autoritarismo explotador. Se concluye que la motivación, la satisfacción laboral y la productividad se encuentran en un grave estado de deterioro, manifestando un mal clima laboral e insatisfacción por parte de los colaboradores y se formulan estrategias para mejorar la satisfacción, productividad y comunicación en los empleados de la ONG INCLUSOCIAL.

Palabras clave: Satisfacción laboral, productividad, comunicación organizacional, clima organizacional.

Capítulo 1.

Introducción.

El presente trabajo de investigación busca identificar las causas y consecuencias del mal clima laboral que afronta la ONG INCLUSOCIAL, para poder describir las estrategias que podrían mejorar la satisfacción, productividad y comunicación de los empleados.

Descripción del contexto general del tema.

Actualmente existe un consenso, entre los expertos en gestión estratégica de los Recursos Humanos (RH), sobre los elementos esenciales que la definen y estos son: primero, considerar los Recursos Humanos como un elemento decisivo para la competitividad de las empresas; segundo, el enfoque integrador de la gestión de los RH y tercero, la coherencia que debe existir entre la gestión de los Recursos Humanos y la estrategia organizacional. (González, Jimenez, y Reyes, 2015)

Lo anterior nos permite colegir que para las empresas sus trabajadores son un activo fundamental que debe ser gestionado de forma estratégica para alcanzar sus objetivos organizacionales y que, por lo tanto, alcanzar y mantener un clima laboral positivo debe ser un asunto prioritario. (González, et al, 2015) afirma que “el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización, él determina la forma en la que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento y satisfacción en la labor que desempeña” (p.28). Y es tan relevante este tema que el grupo empresarial Adecco Colombia, llevó a cabo en el año 2015, una encuesta a nivel nacional con una muestra estadística constituida por 503 personas entre los 30 y 50 años, para establecer cómo califican los colombianos el ambiente laboral en su trabajo, y el resultado fue que sólo el 51. % de los encuestados lo calificó como bueno, frente a un 23 % que lo valoró como malo. El 26 % indicó que era regular (Adecco, 2015).

Planteamiento del problema

La ONG INCLUSOCIAL, es una entidad sin ánimo de lucro, que se constituyó legalmente en el 2003 en la ciudad de Barranquilla, y que presta servicios de asesoría a las Alcaldías y Gobernaciones del país en temas relacionados con los procesos de inclusión social, especialmente a los grupos poblaciones más vulnerables. Durante sus 17 años de funcionamiento siempre había alcanzado los objetivos organizacionales, sin embargo, desde principios del 2019 se presenta un desmejoramiento en su clima laboral, que se evidencia en la insatisfacción laboral, los bajos índices de rendimiento y una clara inconformidad de los empleados con las directrices de los directivos de la fundación.

Se hace necesario intervenir el clima laboral de INCLUSOCIAL para mejorar sustancialmente los niveles de satisfacción, elevar la productividad y resolver los problemas de comunicación entre empleados y directivos.

Pregunta de investigación.

¿Qué estrategias se pueden implementar para mejorar la satisfacción, productividad y comunicación en los empleados de la ONG INCLUSOCIAL?

Objetivo general.

Describir las estrategias que se pueden implementar para mejorar la satisfacción, productividad y comunicación en los empleados de la ONG INCLUSOCIAL.

Objetivos específicos.

- Describir los aspectos que inciden en la satisfacción y productividad en los empleados.
- Medir el clima laboral entre directivos y empleados.
- Indicar estrategias que permitan fortalecer la satisfacción, productividad y comunicación en los empleados.

Justificación.

Pedraza (2018) afirma:

En la actualidad resulta de relevancia analizar aspectos intangibles en la gestión del capital humano, con el fin de contribuir a generar conocimiento útil a los tomadores de decisiones para el diseño e implementación de políticas y prácticas más efectivas en la gestión de su personal. (p.90)

Por tal motivo es relevante indagar sobre aspectos tan importantes como la calidad laboral en todas sus dimensiones y por ende la satisfacción, bienestar y motivación de los trabajadores que prestan sus servicios a la *Fundación para el Desarrollo de la Solidaridad y La Inclusión Social – INCLUSOCIAL*, con el objetivo de fortalecer las relaciones positivas y la comunicación asertiva entre jefes, empleados, personal administrativo, etc.

El presente estudio se lleva a cabo, con el fin de identificar los diversos factores negativos que intervienen en la desmotivación, percepción errónea y mal clima laboral de los trabajadores; para posteriormente describir soluciones prácticas que sean funcionales y de fácil interpretación a corto plazo, luego de haber llegado a un diagnóstico confiable sobre el clima laboral de la ONG INCLUSOCIAL, se presenta la propuesta de mejoramiento y saneamiento de las relaciones interpersonales y la recuperación de valores morales, éticos y motivadores que mitiguen la presión, el desmejoramiento del clima laboral y los juicios de interpretación personal (Vergara, 2019).

La propuesta mencionada está diseñada y pensada para dar solución inmediata a los problemas identificados dentro de la organización, que puede ser aplicado en tiempo y clima real de interacción entre los empleados y los directivos, permitiendo una posterior medición del rendimiento laboral, grado de satisfacción y el mejoramiento de la comunicación entre los trabajadores y los jefes. Ya que todos y cada uno poseen motivaciones y necesidades distintas que, originan sus conductas y percepciones, al modificar los patrones comportamentales negativos se espera como resultado un mejor desempeño y productividad, así como también una relación constructiva entre empleados y superiores, asegurando con esto el éxito de la intervención. En este orden de ideas, el

clima laboral actuara como mediador de la satisfacción y motivación del personal de INCLUSOCIAL.

Este estudio aporta al ámbito académico y empresarial, un enfoque actualizado de las estrategias que se pueden implementar para lograr el mejoramiento del clima organizacional de las empresas y las ONG colombianas.

Capítulo 2.

Marco de referencia.

En el presente capítulo se desarrollarán tres marcos, los cuales buscan describir los conceptos relevantes de la investigación, la teoría que sustenta el estudio y el estado del arte de las investigaciones hechas, desde el 2010, respecto a: la productividad, la satisfacción laboral, la comunicación organizacional y el clima laboral. Estos marcos servirán de antecedentes para abordar la problemática, que se ha evidenciado en la ONG-INCLUSOCIAL y los factores que intervienen en ella.

Marco conceptual.

En el presente marco se describirán las variables clave, inmersas en la investigación, para comprender la situación que afronta INCLUSOCIAL.

Clima organizacional.

De acuerdo con (Toro, 2001), citado por (Rengifo, 2018), el clima organizacional, es “una variable independiente que impacta de forma directa sobre aspectos tales como, la motivación, la productividad o la satisfacción laboral” (P.10.)

Por lo expuesto anteriormente, se puede evidenciar que el clima organizacional, involucra las percepciones y los comportamientos de los individuos que pertenecen a una organización determinando las relaciones interpersonales, el sentido de pertenencia y el desempeño del trabajador de acuerdo con su proceso adaptativo, frente al ambiente en el cual se desenvuelve cotidianamente, interactuando con una serie de factores, tanto positivos como negativos y que hacen parte de la cultura organizacional.

Características del clima organizacional.

- El clima organizacional es estático.
- El ambiente organizacional, repercute en la modificación, de los patrones comportamentales de los empleados y viceversa.
- Si en la organización se evidencia desmejoramiento del clima, esto significa que hay insatisfacción de los empleados.
- Las variables tales como: motivación, comunicación, recompensa, conflicto, liderazgo, satisfacción, afectan el ambiente laboral (Rengifo, 2018).

Comunicación organizacional.

Es definida como; un proceso de emisión y recepción de mensajes que se originan dentro de la empresa con el fin de llevar a cabo sus actividades cotidianas, este tipo de comunicación también se conoce como corporativa ya que subyace en la empresa.

La comunicación organizacional, está fundamentada en procesos informativos que involucran la comunicación en todas sus dimensiones, lo cual origina la retroalimentación llamada (feed back). Esta juega un importante papel, ya que interviene en el triunfo o fracaso de las tareas que se realizan al interior de la organización (Enciclopedia Económica, 2017-2020).

Los tipos de comunicación organizacional son:

- Interna y externa.
- Formal e informal.

Motivación.

Es definida como; la fuerza interna que dirige un impulso hacia un objetivo determinado, por tal razón, es posible inferir que la motivación en un ambiente organizacional es fundamental, para que los trabajadores se muevan al ritmo de aquellos factores positivos que intervienen en el desempeño laboral, la satisfacción y las relaciones con sus pares (Huilocapi, Jácome y Castro, 2017).

Otra definición nos la aporta (Bedoya, 1993), mencionado por (Huilocapi, Jácome y Castro, 2017) quien sostiene que la motivación es; “el impulso que inicia, guía y mantiene el comportamiento, hasta alcanzar la meta u objetivo deseado” (p. 316).

Productividad.

Desde el punto de vista sistémico, la productividad organizacional, es afectada de forma directa por los patrones comportamentales de los trabajadores quienes, a su vez, involucran procesos psicológicos y psicosociales en su actividad diaria, por ende, estos factores pueden ser aliados positivos o negativos del desempeño y de la satisfacción laboral (Ugah, 2008; Peters y Waterman, 1985), citados en (Marvel, Rodríguez y Núñez, 2011).

Satisfacción laboral.

De acuerdo con (Locke, 1976), citado en Chiang (2010) la satisfacción es; “Un estado emocional positivo o placentero, resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (p. 184).

Lo cual indica que, el individuo satisface sus necesidades a medida que obtiene resultados positivos en la realización de sus tareas y las relaciones positivas con sus compañeros y jefes.

Marco teórico.

En el presente marco se describen las teorías y modelos que sirvieron de sustento a los múltiples estudios empíricos y académicos que se han llevado a cabo sobre clima organizacional, comunicación organizacional, motivación, productividad y satisfacción laboral.

Teorías, modelos e investigaciones.

La teoría del clima organizacional de George Litwin y Robert Stringer (1968), afirma que, el clima laboral de una empresa es definido por la subjetividad percibida por los empleados y el estilo de los administradores, además de otras variables del contexto ambiental tales como los valores, las creencias, las actitudes y las motivaciones de los sujetos que laboran en una organización. Y hacen hincapié en el hecho de que, el estilo de dirección gerencial de una organización es determinante en la percepción que los trabajadores tienen de una empresa, debido a que este los ubica al interior de un sistema cerrado o abierto, participativo o no participativo, lo cual sirve de referencia para medir el rendimiento y la satisfacción (Ramos, 2012).

Por otra parte, la comunicación al interior de una empresa juega un papel fundamental en la consolidación de un adecuado clima laboral, por lo que debemos analizarla desde la teoría general de los sistemas, aplicada a la comunicación organizacional, la cual en síntesis, afirma que: los empleados no se limitan a simplemente recibir indicaciones u órdenes, sino que además, analizan la naturaleza de la comunicación correlacionándolas con el contexto de la empresa y en como esta los afecta de forma directa o indirecta. (Encyclopedia of communication Theory, 2010).

Otro componente muy importante y determinante para alcanzar un buen clima laboral es la motivación. Y para hacerlo, de una manera precisa y eficaz, es menester que no remitamos a la “Teoría de la Motivación Humana” de Maslow que establece una jerarquía de cinco niveles de necesidades que tiene el ser humano; fisiológicas, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización (Castro, 2018).

Lo anterior nos lleva a otro aspecto relevante en la consolidación de un correcto clima organizacional que es la productividad, por lo que nos remitimos a la teoría planteada por (Cequea, Rodríguez, & Bottini, 2011) acerca de la productividad, que ellos definen como; “el resultado de la armonía y articulación entre la tecnología, los recursos humanos, la organización y los sistemas, gerenciados o administrados por las personas o eficacia, siempre que se consiga la combinación óptima o equilibrada de los recursos o eficiencia”(p.8). Y para complementar su teoría (Cequea et al., 2011 cita a Chiavenato 2009), quien afirma que los factores que impulsan la motivación de un trabajador para producir son tres: los objetivos que se traza a nivel individual, la correlación que él perciba entre una productividad alta y la obtención de sus metas individuales, y la percepción de poder influir en su propio nivel de productividad.

Lo anterior demuestra como la productividad empresarial se deriva en gran medida del grado de satisfacción por parte de los empleados, lo cual implica cubrir exitosamente todas sus necesidades.

Y la teoría que mejor explica el concepto de satisfacción laboral es la de *motivación-higiene* publicada por Frederick Herzberg en 1959. En ella, el autor señala que el individuo tiene dos categorías de necesidades: la primera está constituida por factores motivadores que ayudan a aumentar la satisfacción: logro, progreso,

reconocimiento, autorrealización, trabajo estimulante, responsabilidad y la posibilidad de desarrollarse plenamente. La segunda, son los factores higiénicos que causan insatisfacción, estos son: sueldo, salario, prestaciones, calidad de la supervisión, seguridad en el empleo, condiciones de trabajo e interacción social con los compañeros. Según Herzberg; si los factores higiénicos son excelentes, se evita la insatisfacción de los empleados, pero cuando estos mismos factores son malos, provocan insatisfacción laboral (Evans & Olumide-Aluko, 2010).

Marco Empírico.

En el presente marco se describen los principales hallazgos empíricos encontrados en 7 investigaciones sobre clima organizacional, comunicación organizacional, motivación, productividad y satisfacción laboral.

Al indagar sobre las investigaciones empíricas llevadas a cabo en la última década sobre las variables anteriormente expuestas, se encontró que (Pedraza, 2018) llevó a cabo el estudio cuantitativo denominado *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano* con 133 empleados públicos y privados de México, cuyo principal hallazgo fue que “tres componentes del clima organizacional (identidad, apoyo y ambiente de afecto), son los que contribuyen positivamente a la satisfacción del personal” (p. 9). En este mismo país, (Del Angel, Gamez, Martinez, Melendez, & Zepeta, 2017) adelantaron el estudio cuantitativo *Clima organizacional del personal docente y administrativo de una institución de educación superior en México* con 73 participantes que arrojó como principal hallazgo que los trabajadores necesitan como incentivo, para realizar su trabajo una gran motivación.

En España, (Diaz, Manas, Pecino, Salvador, & Llopis, 2016) utilizaron el método FOCUS y escalas Likert con 315 empleados de cooperativas del ramo hortofrutícola de Almería, para realizar la investigación cuantitativa *El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol*, que en sus hallazgos determinó que para las organizaciones es de suma importancia: la interacción asertiva entre superiores y empleados, la comunicación, y la

definición de metas claras. Continuando en España, cuando los investigadores (Pons, López, & Ramos, 2012) implementaron el estudio cuantitativo con 458 participantes denominado *Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de RR.HH. sobre el clima organizacional de innovación*, encontraron que existe una relación entre el estilo de liderazgo desarrollado y la percepción de un clima organizacional, y que el clima es percibido como innovador cuando los miembros de la organización perciben que esta les permite participar activamente y les capacita para desarrollar nuevas competencias.

Volviendo al continente americano, en Cuba (González, Jimenez, & Reyes, 2015) dirigieron la investigación cuantitativa *Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional* cuya población objeto fueron 90 empleados de la Compañía de Acopio y Beneficio de Tabaco Matanzas, que determinó que el mal clima laboral, de esa empresa, lo ocasionaba principalmente la inconformidad salarial y la baja productividad.

Y a nivel nacional, encontramos que (Vergara, 2019) llevó a cabo el estudio cuantitativo *Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional* con la participación de 80 trabajadores directos de la empresa Claro Colombia con sede en Medellín cuyos principales hallazgos fueron que el trabajo en equipo genera satisfacción personal, y que es muy importante la aprobación, aceptación y tolerancia de parte de sus compañeros.

Capítulo 3.

Metodología.

En el presente capítulo se describen el tipo y diseño de investigación, los participantes, los instrumentos de recolección de datos, la estrategia del análisis de datos y las consideraciones éticas.

Tipo y diseño de investigación.

Se lleva a cabo una investigación con enfoque cuantitativo y de diseño descriptivo de corte transversal.

El enfoque cuantitativo, representa un conjunto de procesos secuenciales y es de carácter probatorio. Se debe respetar rigurosamente cada paso, sin eludir ninguno. Parte de una idea o concepto que va demarcándose y, una vez definida, se definen los objetivos y la pregunta de investigación, se revisa el marco de referencia y de las preguntas se determinan la hipótesis y las variables; se establece el diseño; se miden las variables contextualizándolas; se lleva a cabo un análisis de las mediciones conseguidas utilizando métodos estadísticos, y se procede a extraer una serie de conclusiones (Hernandez-Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014).

Participantes.

Según (Tamayo, 2012) la población es “la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica” (p.176).

La población objetivo está constituida por todos los directivos y los empleados de la ONG INCLUSOCIAL. La Junta directiva está constituida por el presidente, la vicepresidente y el tesorero de la institución. Sus cargos son ad honorem, por lo que no cumplen un horario específico ni reciben remuneración económica. Residen en Barranquilla, son empresarios independientes y tienen estudios universitarios. En INCLUSOCIAL laboran ocho empleados, tres en el área administrativa, que son profesionales universitarios, y cinco en el área operacional con estudios técnicos. El sueldo del personal administrativo en promedio es de dos SMLV y el promedio salarial del personal de logística es de un SMLV. Todos residen en la ciudad de Barranquilla. El personal de ambos departamentos es femenino en un 50% y masculino en un 50%. Seis están casados o en unión libre y dos son solteros. Sus edades están comprendidas entre los 26 y los 47 años y todos laboran ocho horas diarias en turno de día. El muestreo será probabilístico, con el 100% (8) de los empleados y el 100% (3) de los directivos de INCLUSOCIAL.

Instrumentos de recolección de datos.

Los instrumentos de recolección de datos de la presente investigación son dos: el cuestionario Trust Índice desarrollado por el programa de Transformación cultural Great Place to Work, con presencia en Colombia y en 50 países más. Está conformado por 59 ítems, diseñados para medir la percepción que tienen los empleados de sus jefes. Se aplica a los trabajadores de INCLUSOCIAL. (Anexo No. 1). Y el Perfil Organizacional de Likert (POL), desarrollado por Rensis Likert. contiene 18 preguntas con cuatro opciones de respuesta. Está diseñado para establecer el estilo de liderazgo. Se aplica a los directivos de INCLUSOCIAL. (Anexo No. 2)

Estrategia del análisis de datos.

Para analizar los datos recogidos, se utiliza el programa SPSS statistics base 22 de IBM.

Consideraciones éticas.

En la presente investigación se tiene en cuenta la (ley 1090 del 2006) que reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología y establece el Código Deontológico y Bioético, que en su capítulo VI, artículo 48 estipula que; el cuidado que se debe tener en la utilización de los test psicológicos. Y lo contemplado en el capítulo VII, artículo 49 que determina la responsabilidad de los psicólogos investigadores, en los temas de estudio, la metodología, materiales empleados, del análisis, conclusiones y resultados. En el mismo capítulo, en el artículo 50, establece que los psicólogos en sus investigaciones deberán basarse en principios éticos de respeto y dignidad, salvaguardando el bienestar y los derechos de los participantes. Además, la Resolución No. 8430 de 1993 de Minsalud, que establece las normas científicas, teniéndose en cuenta los lineamientos del Título II artículo 6 párrafo E, que habla de la investigación en seres humanos y que determina la obligatoriedad del consentimiento informado. (Anexo No. 3).

Capítulo 4.

Resultados.

En el presente capítulo se describen los hallazgos y resultados de la aplicación de los instrumentos, que fueron procesados con el programa SPSS statistics base 22 de IBM. Se contrastan los hallazgos consignados tanto en el marco teórico como empírico, con los resultados encontrados en el análisis de las variables intervinientes en la problemática objeto de estudio, se aportan las conclusiones, las limitaciones y las recomendaciones.

Resultados de la aplicación del Perfil Organizacional de Likert (POL)

Se identificó que el estilo administrativo de la junta directiva de la ONG INCLUSOCIAL es predominantemente autoritario paternalista, con un sesgo hacia el autoritarismo explotador.

El instrumento evaluó el estilo administrativo de tres personas en cargos directivos, dos hombres y una mujer. La edad de los dos hombres es de 40 y 48 años respectivamente, y la mujer tiene 39 años. Todos residen en Barranquilla, son empresarios independientes y tienen estudios universitarios.

Según, (Cipamocha & Piñeros, 2015) el instrumento Perfil Organizacional de Likert (POL) permite determinar el tipo de administración que predomina en las empresas, pudiendo ser: autoritario explotador, autoritario paternalista, consultivo, participativo.

Los resultados del procesamiento de datos del instrumento (Anexo No. 5), constituido por 18 ítems que evalúan las dimensiones de liderazgo (1,2,3,4,) motivación (5 y 6) comunicación (7,8,9,10), decisiones (11,12,13), metas (14 y 15) y control (16, 17 y 18), se encuentran resumidos en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Resumen de los resultados del estilo de liderazgo según el POL de Likert.

Dimensión	Autoritario Paternalista	Autoritario Explotador	Consultivo	Participativo
Liderazgo	75%	25%	0%	0%

Motivación	50%	50%	0%	0%
Comunicación	75%	25%	0%	0%
Decisiones	66.7%	33.3%	0%	0%
Metas	100%	0%	0%	0%
Control	66.7%	33.3%	0%	0%

Fuente: elaboración propia, con base en los resultados arrojados por el programa SPSS statistics base 22 de IBM.

Se evidencia que, las decisiones se toman desde la gerencia, sin embargo, ocasionalmente delegan asuntos menores; existe algún grado de confianza y seguridad en los trabajadores, la motivación implica recompensas, pero también se infunde miedo y se aplican castigos, la comunicación que se permite es de tipo ascendente, se solicitan algunas opiniones e ideas de los subordinados y se permite eventualmente la delegación de la toma de decisiones, pero se controla estrictamente que se ajusten a las políticas de la empresa.

Resultados de la aplicación del cuestionario Trust Índice

Se identificó que el Índice de Ambiente Laboral (IAL) de la ONG INCLUSOCIAL es positivo en un 80.6%, lo que según la metodología del Great Place to Work® Institute, corresponde a la categoría *media alta*.

El instrumento midió la percepción que tienen los empleados de sus jefes. El grupo de ocho empleados está conformado por cinco hombres y tres mujeres, con edades comprendidas entre los 26 y los 47 años, tres de ellos laboran en el área administrativa (2 mujeres y 1 hombre), con escolaridad superior, y cinco en el área operacional (4 hombres y 1 mujer) con estudios técnicos.

El cuestionario Trust Índice permite medir el Índice de Ambiente Laboral (IAL), que tiene un rango que va de 0 a 100, correspondiendo el 100 a un clima organizacional perfecto (Cipamocha & Piñeros, 2015). Según (Jiménez, 2012), el “Índice de Ambiente Laboral tiene las escalas: excelente, muy alta, alta, media alta, media baja, baja, muy baja y crítica; acorde a la metodología adoptada por Great Place to Work® Institute” (p.12).

En la tabla No. 2 se resumieron los resultados generales del procesamiento de datos del instrumento (Anexo No. 6), constituido por 59 ítems y dos preguntas abiertas que analiza las siguientes cinco dimensiones: *Credibilidad*: 14 ítems que evalúan las variables; información, accesibilidad, coordinación, delegación, visión, confiabilidad, honestidad, motivación. *Respeto*: 14 ítems que evalúan las variables; desarrollo, reconocimiento, participación, entorno de trabajo, vida personal. *Imparcialidad*: 12 ítems que evalúan las variables; equidad en la remuneración, equidad en el trato, ausencia de favoritismo, justicia en el trato a las personas, capacidad de apelación. *Camaradería*: 11 ítems que evalúan las variables; fraternidad, hospitalidad del lugar hospitalidad de las personas, sentido de equipo. *Orgullo*: 8 ítems que evalúan las variables; orgullo del trabajo, orgullo del equipo, orgullo de la empresa.

Tabla 2.

Resumen del análisis general del Índice de Ambiente Laboral (IAL) de INCLUSOCIAL

Dimensión	Percepción positiva	Percepción negativa	Percepción indecisa	Valoración del ambiente laboral
Credibilidad	65%	29%	6%	Media baja
Respeto	85%	7.5%	7.5%	Media alta
Imparcialidad	75%	8.5%	16.5%	Media alta
Camaradería	90%	0%	10%	Alta
Orgullo	88%	12%	0%	Alta
Índice del ambiente laboral	80,6%	11.4%	8%	Media Alta

Fuente: elaboración propia con base en los resultados arrojados por el programa SPSS statistics base 22 de IBM y teniendo en cuenta la metodología adoptada por Great Place to Work® Institute, Inc. 2015.

La pregunta ¿Usted considera que existe algo especial en su empresa que la hace un gran lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos, esta fue contestada negativamente por el 62.5% de los participantes y positivamente por el 37.5% quienes argumentaron que, ese “algo” especial existente en la empresa es: “la estabilidad”, “el compañerismo” y “la sensación de que estas ayudando a la sociedad”

En la solicitud de opinión: ¿Que haría esta empresa un mejor lugar para trabajar? Las respuestas fueron: “mejores salarios”, “que los jefes nos tuvieran más en cuenta”, “la existencia de una cafetería”, “más pausas activas” y “bonificación por metas cumplidas.

El análisis de la tabla 2 y de las respuestas a las preguntas abiertas evidencia que, si bien, el Índice de Ambiente Laboral (IAL) de INCLUSOCIAL es 80.6% medio alto y se encuentra, según la metodología del Great Place to Work® Institute, en el “consenso superior dentro del rango habitual” de las empresas colombianas, existen múltiples inconformidades específicamente en las variables de confiabilidad, delegación, accesibilidad, información, participación, vida personal, capacidad de apelación, ausencia de favoritismo, equidad en la remuneración, equidad en el trato y orgullo de la empresa.

Además del análisis del grupo completo de empleados, se hicieron análisis desde las perspectivas del género femenino, según las áreas de trabajo y según el grado de escolaridad.

Dando como resultados que desde la perspectiva de las mujeres que trabajan en INCLUSOCIAL el Índice de Ambiente Laboral (IAL) es de 80.2% positivo que corresponde a la categoría *media alta*. Se evidencia que el análisis general coincide con el análisis del género femenino al otorgarle una baja calificación a la dimensión de credibilidad, lo cual implica falencias en las relaciones entre jefes y empleados, específicamente en las variables de accesibilidad, información y delegación. En las demás dimensiones, las variables peor calificadas, por las empleadas de INCLUSOCIAL, fueron: reconocimiento, participación, capacidad de apelación, ausencia de favoritismo, equidad en el trato.

Por otro lado, el hecho de que los tres empleados del área administrativa tienen estudios superiores con salarios promediados de 2 SMLV, y que los cinco empleados del área operativa tienen estudios técnicos con 1 SMLV, permite simplificar el análisis en dos grupos que serían *Administrativo – profesional*, que le otorga INCLUSOCIAL un Índice de Ambiente Laboral (IAL) positivo de 81% (Media Alta) presentando algunas inconformidades en las dimensiones de credibilidad y respeto, y *Operativo - técnico* que le otorga un Índice de Ambiente Laboral (IAL) positivo de 67.6% (Media baja) evidenciando muchas inconformidades en las dimensiones de credibilidad, respeto e

imparcialidad, resaltando negativamente las variables de comunicación, participación, delegación, entorno de trabajo, vida personal, equidad en la remuneración, capacidad de apelación, ausencia de favoritismo y equidad en el trato.

Discusión.

Al aplicar el Perfil Organizacional de Likert (POL) a los directivos de INCLUSOCIAL el resultado principal fue que el estilo administrativo es predominantemente autoritario paternalista, con un sesgo hacia el autoritarismo explotador, lo cual implica poca participación en la toma de decisiones, poca confianza en los trabajadores, utilización ocasional del miedo y el castigo como motivación y una comunicación mayormente descendente. Este tipo de administración es lo que, en la teoría del clima organizacional, George Litwin y Robert Stringer denominan un sistema cerrado y no participativo que repercute negativamente en el rendimiento y en la satisfacción laboral. Además, de corroborar que existe una relación directa entre el estilo de liderazgo desarrollado y la percepción de un clima organizacional, y la importancia de una comunicación efectiva y modulada, expuesta en la teoría de la comunicación desde un enfoque sistémico.

Lo anterior nos permite afirmar que los resultados de la aplicación del Perfil Organizacional de Likert (POL) confirma en su totalidad lo consignado en el marco teórico, evidenciando que el estilo administrativo de INCLUSOCIAL autoritario paternalista, desincentiva la satisfacción laboral, la productividad y contribuye a deteriorar el clima organizacional.

Por otra parte, el principal hallazgo de la aplicación del cuestionario Trust Index, a los empleados de INCLUSOCIAL, fue que el Índice de Ambiente Laboral (IAL) de esta empresa es 80.6% positivo, que según la metodología del Great Place to Work® Institute, corresponde a la categoría *media alta*. Este resultado global se debe a que entre los departamentos Administrativo y operativo existe una clara diferencia en la percepción del clima laboral. Los primeros le otorgan una calificación positiva al clima laboral de 81% (Media Alta) y presentan muy pocas inconformidades, mientras que los segundos le otorgan una calificación positiva al clima laboral de tan sólo el 67.6% (Media baja)

alegando muchas inconformidades en las dimensiones de credibilidad, respeto e imparcialidad, resaltando negativamente las variables de comunicación, participación, delegación, entorno de trabajo, vida personal, equidad en la remuneración, capacidad de apelación, ausencia de favoritismo y equidad en el trato.

Esta diferencia en la percepción, entre administrativos y operativos, corrobora la teoría del clima organizacional, en lo concerniente a que la valoración del clima laboral se rige por la subjetividad percibida por los empleados y por sus valores, creencias, actitudes y motivaciones. Además, las exigencias o inconformidades de los operativos de INCLUSOCIAL, coinciden con los postulados de las teorías de la comunicación sistémica, la motivación humana de Maslow, la productividad de (Cequea et al., 2011) y de la satisfacción laboral de Frederick Herzberg.

Siguiendo con las coincidencias podemos señalar que nuestra investigación corrobora los hallazgos empíricos del estudio *Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional* adelantado por (González et al., 2015) referentes a la importancia de la equidad en el salario y también se encontró coincidencia en la importancia que tiene para los empleados la comunicación asertiva descrita por (Díaz et al., 2016) en su estudio *El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicación de funciones directivas sobre el conflicto de rol*.

En cuanto a las contradicciones, encontramos dos: una en la investigación *Propuesta pedagógica para el mejoramiento del clima organizacional* de (Vergara, 2019), porque en INCLUSOCIAL los operativos tienen una buena opinión del trabajo en equipo, pero esto no les genera satisfacción personal, y la camaradería entre ellos no contrarresta significativamente el mal clima laboral. Y dos, en el estudio *El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano*, de (Pedraza, 2018), se describe la importancia para el clima laboral de tres componentes: identidad, apoyo y ambiente de afecto, porque contribuyen positivamente a la satisfacción del personal. En INCLUSOCIAL los empleados, incluidos los operativos califican muy alto estos aspectos, sin que estos componentes generen una sustancial mejoría, en la satisfacción personal o en el clima organizacional.

Conclusiones.

Se llevó a cabo una revisión de la literatura sobre el clima organizacional que nos proporcionó la descripción de los aspectos que inciden en la satisfacción y productividad en los empleados, y se hizo una medición del clima laboral entre empleados y directivos, de INCLUSOCIAL aplicando dos instrumentos estandarizados: el Perfil Organizacional de Likert (POL) y el cuestionario Trust Índice. El primero se utilizó para determinar el estilo administrativo de los directivos y el segundo para establecer el Índice de Ambiente Laboral (IAL) de la empresa, lo cual nos permitió contar con la información necesaria para describir las estrategias que se pueden implementar para mejorar la satisfacción, productividad y comunicación en los empleados de la ONG INCLUSOCIAL.

Se concluyó que el estilo organizacional de la empresa es paternalista autoritario lo cual, desincentiva la satisfacción laboral, la productividad y contribuye a deteriorar el clima organizacional. Y el Índice de Ambiente Laboral (IAL) se estableció como Medio alto, con una calificación general positiva de 80.6%, sin embargo, la percepción del clima laboral de los empleados de menor escolaridad, cargo y salario es mucho menos positiva alcanzando sólo un 67.6% (Media baja), aduciendo múltiples necesidades insatisfechas entre las que resaltan aspectos como mejoras en los salarios, la comunicación, la participación y delegación.

Con base a lo anterior, se extienden las siguientes estrategias para mejorar la satisfacción, productividad y comunicación en los empleados: *Incorporar cambios estructurales en el estilo de administración*, haciéndolo más equitativo, participativo, y consultivo, además, se debería propiciar una comunicación asertiva de orden ascendente y descendente. *Potenciar la motivación extrínseca*, por asuntos financieros, se encomiendan acciones como: bonificación por metas cumplidas, recompensas por trabajo extra, beneficios que incluyan nivel familiar, aguinaldo anual, crear un fondo para empleados. *Potenciar la motivación intrínseca*, compartir gastronómico mensual, encuentro de integración lideradas por pausas activas, reconocimientos de logros y retroalimentación de objetivos, avivar cultura de evaluación semestral en cuanto a desempeño y clima laboral siguiendo indicadores oportunos y ajustados.

Limitaciones.

Las limitaciones metodológicas que afrontó el grupo de investigadores se centraron específicamente en la recolección de datos, pues debido a la pandemia que vive el mundo en el 2020, los instrumentos no se pudieron aplicar directamente por parte de los investigadores, teniendo que recurrir a los correos electrónicos y a la auto aplicación de los test. Los participantes imprimieron los formatos, los diligenciaron, los escanearon o los fotografiaron y los devolvieron por WhatsApp o por correo electrónico, sin embargo, se contó con dos ventajas operativas: la estandarización de los instrumentos y la colaboración de la empresa, objeto de la investigación, que nos permitieron sortear los inconvenientes de accesibilidad.

Recomendaciones.

Partiendo de la realización de esta investigación, se procede a impartir una serie de recomendaciones que contribuyan a mejorar el clima laboral de INCLUSOCIAL, aplicables también a futuros proyectos que se lleven a cabo, en todas las áreas de la organización. Teniendo en cuenta que existe inconformidad con el salario devengado por los empleados, en este aspecto se recomienda que se prevean estrategias motivadoras, del mismo modo se debe tener en cuenta el alcance y presupuesto de la empresa, que permita incrementar salarios, otorgar bonos de recompensa o cualquier tipo de compensación que motive en gran medida a los colaboradores ya que un empleado bien recompensado, tendrá un mejor y más productivo desempeño laboral.

De otra parte, también se recomienda que se le dé mayor importancia al crecimiento profesional y personal de los colaboradores de INCLUSOCIAL, para que no se pierda el enfoque principal de la empresa, que debe ser la satisfacción y calidad laboral de los empleados. Por último, se recomienda que en INCLUSOCIAL, se implementen estrategias de flexibilización en el trato y comunicación de superiores a subalternos ya que el estilo autoritario paternalista no favorece en nada la equidad y el clima optimo, todo esto sin desconocer en ningún momento la jerarquía que ocupa cada uno, se trata de

mejorar las relaciones interpersonales, procurando que en todo momento estén presentes los objetivos organizacionales y valores, lo que permitirá aumentar el desempeño laboral, se espera también que se enfatice en una visión futurista desarrollando estrategias de motivación a nivel corporativo, lo cual incentive a los colaboradores y les anime a sentirse plenamente identificados con la empresa, alcanzando de esta manera, la satisfacción tanto personal como laboral.

Referencias

- Adecco. (Noviembre de 2015). *mundoadecco.com*. Recuperado el 10 de abril de 2020, de ¿Cómo evalúa el 2015 desde el ámbito laboral?: <https://mundoadecco.com/como-evalua-el-2015-desde-el-ambito-laboral/>
- Borzellino, V., Mirabal, A., & Barrios, R. (2015). *Clima y desempeño: una explicación ante relaciones no siempre congruentes*. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <http://web.b.ebscohost.com/loginbiblio.poligran.edu.co:2048/ehost/detail/detail?vid=15&sid=369b328b-02ef-48ee-9152-f0d918f80b19%40sessionmgr103&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=117338791&db=aph>
- Castro, F. (11 de noviembre de 2018). *Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales*. *Cultura de Los Cuidados*. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <http://web.a.ebscohost.com/loginbiblio.poligran.edu.co:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=8436d9d2-59d7-4105-9fbd-ad6d88c2f3e3%40sessionmgr4007>
- Cequea, M., Rodríguez, C., & Bottini, M. (octubre de 2011). La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones. (U. P. Catalunya, Ed.) *Intangible capital*, 7, 549-584. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54921605013.pdf>
- Cipamocha, M., & Piñeros, L. (2015). *Diagnostico del Clima Organizacional de la casa Nacional Del Profesor*. Recuperado el 12 de junio de 2020, de Universidad Tecnológica y pedagógica de Colombia: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/1494/1/TGT-239>
- Del Angel, S., Gamez, V., Martinez, D., Melendez, C., & Zepeta, E. (2017). Clima Organizacional del personal docente y administrativo de una institucion de educacion superior en Mexico. (AcademiaJournals.com, Ed.) *Revista de la Alta Tecnología y la Sociedad*, 9, 79-83. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <http://web.a.ebscohost.com/loginbiblio.poligran.edu.co:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=28&sid=651560a7-badb-4a9e-b120-20a1dc0ee92b%40sdc-v-sessmgr01>
- Diaz, P., Manas, M., Pecino, M., Salvador, C., & Llopis, J. (2016). *El efecto modulador del clima organizacional en la influencia de la comunicaciòn de funciones directivas sobre el conflicto de rol*. Recuperado el 10 de mayo de 2020, de : <http://web.a.ebscohost.com/loginbiblio.poligran.edu.co:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=385ce53a-1ad8-493f-a41c-797ca0a5ba26%40sessionmgr4007>
- Enciyclopedia of communication Theory. (2010). *Enciyclopedia of communication Theory*. Londres: Stephen W. Littlejohn, Karen A. Foss.
- Evans, L., & Olumide-Aluko, F. (2010). *Satisfacción laboral de los docentes en los países en desarrollo: una crítica de la teoría de dos factores de Herzberg aplicada al contexto nigeriano*. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <http://web.a.ebscohost.com/loginbiblio.poligran.edu.co/>

- <http://web.a.ebscohost.com/loginbiblio.poligran.edu.co:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=a1383acc-bf36-4211-9cab-1e3c387580d3%40sdc-v-sessmgr01>
- González, A., Jimenez, A., & Reyes, M. (2015). Procedimiento para el diagnóstico y mejora del clima organizacional. *revista Ingeniería Industrial*(2), 25-42. Recuperado el 10 de abril de 2020, de <http://web.a.ebscohost.com/loginbiblio.poligran.edu.co:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=d4b12e1d-8c43-4f49-8512-0b61ad595a82%40sdc-v-sessmgr03>
- González, F. (2017). *Porqué Medir el Clima Organizacional*. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <http://web.b.ebscohost.com/loginbiblio.poligran.edu.co:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=00929257-7261-4216-b1f4-f2d1abc4f854%40pdc-v-sessmgr06>
- Great Place to Work®. (2020). *Great Place to Work® Institute*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com/>
- Hernandez-Sampieri, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill Education. Recuperado el 21 de mayo de 2020
- IBM. (12 de junio de 2020). *IBM SPSS Statistics 22*. Obtenido de [ibm.com: https://www.ibm.com/support/pages/node/313621](https://www.ibm.com/support/pages/node/313621)
- Jiménez, O. (2012). *El papel del liderazgo en Colombia desde la perspectiva de la valoración del ambiente laboral: un estudio aplicado de Great Place toWork en el periodo 2009 - 2011*. Universidad EAN, Bogotá. Obtenido de <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/4327>
- K, D., & Newstrom, J. (2010). Comportamiento humano en el trabajo. (M. e. S.A, Ed.) México D.F., México, México.
- ley 1090 del . (6 de septiembre de 2006). *Ejercicio de la profesión de Psicología y Código Deontológico y Bioético*. (S. d. la, Ed.) Recuperado el 21 de mayo de 2020, de https://www.colpsic.org.co/aym_image/files/LEY_1090_DE_2006.pdf
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York.: McGraw Hill. Recuperado el 21 de mayo de 2020
- Pedraza, N. A. (2018). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral desde la percepción del capital humano. (U. A. Tamaulipas, Ed.) *Revista Lasallista de Investigación*, 15(1), 90-101. Recuperado el 12 de abril de 2020, de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1794-44492018000100090&lng=es&nrm=iso
- Pons, F., López, V., & Ramos, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones.*, 2(28), 81-89. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de <http://web.a.ebscohost.com/loginbiblio.poligran.edu.co:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=7cde5e00-0a3e-4bf9-baed-003ba9a5a833%40sessionmgr4007>

- Pulido, A., Guerrero, J., & Celis, Y. (2019). Impacto de Las Relaciones Humanas en la Competitividad de las Asociaciones. *Revista UIS Ingenierías*, 61-72. Recuperado el mayo 21 de 2020, de Revista UIS Ingenierías:
<http://web.b.ebscohost.com/loginbiblio.poligran.edu.co:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=369b328b-02ef-48ee-9152-f0d918f80b19%40sessionmgr103>
- Ramos, D. (agosto de 2012). *El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje*. Obtenido de
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/2111/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf;jsessionid=18705C5D1482E261514882CA8F9584FB.jvm1?sequence=1>
- Resolución No. 8430 de 1993. (04 de octubre de 1993). *Normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud*. (M. d. salud, Ed.) Recuperado el 21 de mayo de 2020, de
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>
- Sierra, W., Pineda Mora, J., Rodríguez, M., & Santofimio, J. (2020). *Ejercicio profesional del psicólogo en el contexto del trabajo y las organizaciones. Informes Psicológicos*. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de
<http://web.a.ebscohost.com/loginbiblio.poligran.edu.co:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=15&sid=7cde5e00-0a3e-4bf9-baed-003ba9a5a833%40sessionmgr4007>
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa. Noriega editores. Recuperado el 21 de mayo de 2020, de
<https://clea.edu.mx/biblioteca/Tamayo%20Mario%20-%20El%20Proceso%20De%20La%20Investigacion%20Cientifica.pdf>
- Vergara, R. (01 de enero - junio de 2019). ¿Es el Management un sistema adaptativo complejo? Análisis desde las escuelas de pensamiento. Una aproximación preliminar a la temática. (U. A. Caribe, Ed.) *Revista Encuentros*, 17. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <http://dx.doi.org/10.15665/encuent.v17i01.1674>

Anexos.

Anexo 1. CUESTIONARIO TRUST INDEX

Género: _____ Edad: _____ Años en la empresa: _____

Nivel del cargo: Directivo: __ Profesional: __ Técnico: __ Administrativo __ Operativo: _____

A continuación, encontrará 59 afirmaciones con los cuales debe identificarse, seleccionando una de las cinco opciones al frente descritas. Para cada afirmación, seleccione con una (X) la opción que mejor identifica su posición. Cuando en la afirmación se haga referencia a “Mi jefe” piense en su jefe directo. Adicional a ello, al final del cuestionario se encuentran dos preguntas para contestar de manera abierta.

	Afirmaciones	Casi nunca es verdad	Pocas veces es verdad	A veces es verdad, a veces no	Frecuente mente es verdad	Casi siempre es verdad
1	Este es un lugar acogedor para trabajar.					
2	Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo.					
3	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.					
4	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.					
5	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo.					
6	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros.					
7	Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.					
8	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: este no es un trabajo más.					
9	Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa".					

10	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo.					
11	Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad.					
12	Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada.					
13	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.					
14	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad.					
15	Los ascensos son obtenidos por quienes más lo merecen.					
16	Aquí, nos gusta venir a trabajar.					
17	Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo.					
18	A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo.					
19	Las personas aquí se preocupan por las demás.					
20	Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo.					
21	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica.					
22	Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí.					
23	Aquí hay un sentimiento de familia o equipo.					
24	Aquí celebramos eventos especiales.					

25	Un despido masivo sería la última opción a la que recurriría esta empresa.					
26	Las personas evitan las intrigas como medio para conseguir cosas.					
27	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su sexo.					
28	Aquí nos animan a equilibrar el trabajo con la vida personal.					
29	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual.					
30	Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.					
31	Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes.					
32	Siento que estamos todos "en el mismo barco".					
33	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.					
34	Aquí las personas, no importa cuál sea su posición en la empresa, reciben un buen trato.					
35	Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.					
36	Mi contribución aquí es importante.					
37	Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido.					

38	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su raza.					
39	Es entretenido trabajar aquí.					
40	Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra empresa se han adaptado bien a nuestra cultura.					
41	Mi jefe me comunica de forma clara sus expectativas.					
42	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa.					
43	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales.					
44	Mi jefe es accesible y es fácil de hablar con él.					
45	Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo.					
46	Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas.					
47	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes.					
48	Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y como alcanzarla.					
49	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua.					

50	Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo.					
51	Mi jefe evita el favoritismo.					
52	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas.					
53	Mi jefe cumple sus promesas.					
54	Mi jefe hace lo que dice.					
55	Mi jefe conduce el trabajo de forma competente.					
56	Mi jefe conduce el trabajo de forma honesta y ética.					
57	Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador.					
58	Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa.					
59	Tomando en cuenta todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.					

¿Usted considera que existe algo especial en su empresa que la hace un gran lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos.

En su opinión, ¿Que haría esta empresa un mejor lugar para trabajar?

Anexo 2. PERFIL ORGANIZACIONAL DE LIKERT (POL)

A continuación, encontrará 18 preguntas con cuatro posibles respuestas al frente de cada una. Escoja (con una X) una de las cuatro opciones que según su opinión representa lo más cercano a la situación actual de la empresa.

Preguntas	Opciones de respuesta			
¿Qué tanta confianza y credibilidad se deposita en los colaboradores?	Prácticamente ninguna	Alguna	Una cantidad sustancial	Muchísima
¿Qué tan libres se sienten de hablar a los superiores acerca del trabajo?	No hay mucha libertad	Hay algo de libertad	Bastante libres	Muy libres
¿Con que frecuencia se buscan y se usan de manera constructiva las ideas de los colaboradores?	Raras veces	En ocasiones	Frecuentemente	Muy frecuentemente
¿Predomina el uso de: 1. temor 2. amenazas 3. castigos 4. recompensas 5. Participación?	Opción 1, 2, 3 y ocasionalmente 4	Opción 4, y algunas veces 3.	Opción 4, algunas veces 5	Opción 5, 4 con base en las metas establecidas del grupo
¿En dónde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la empresa?	Fundamentalmente en la parte superior	En las partes superior e intermedia	Bastante general	En todos los niveles

¿Qué tanto trabajo de equipo cooperativo existe?	Muy poco	Relativamente poco	Una cantidad moderada	Muchísimo
¿Cuál es la dirección usual de la información?	Descendente (de jefes a colaboradores)	Principalmente descendente	Hacia arriba y hacia abajo	Hacia arriba, hacia abajo y hacia los lados
¿Cómo se acepta la comunicación en sentido descendente (de jefes a colaboradores)?	Con suspicacia	Posiblemente con suspicacia	Con cautela	Con espíritu receptivo
¿Qué tan exacta es la comunicación ascendente (de colaboradores a jefes)?	Por lo general inexacta	A menudo inexacta	A menudo exacta	Casi siempre exacta
¿Qué tan bien conocen los superiores los problemas a que se enfrentan los colaboradores?	No muy bien	Bien en grado regular	Bastante bien	Muy bien
¿En qué nivel se toman las decisiones?	Principalmente en la parte superior	Las políticas en la parte superior y hay algo de delegación	Las políticas generalmente en la parte superior y hay más delegación	En todas partes, pero en forma bien integrada
¿Los colaboradores participan en las decisiones relacionadas con su trabajo?	Casi nunca	Ocasionalmente se consulta	Por lo general se consulta	Participan plenamente

¿Qué aporta en el proceso de toma de decisiones a la motivación?	No mucho	Relativamente poco	Aporta algo	Hace un sustancial aporte
¿Cómo se establecen las metas de la organización?	Emisión de ordenes	Se emiten ordenes, se solicita algún comentario	Después de la discusión mediante ordenes	Mediante la acción del grupo (salvo en crisis)
¿Qué tanta resistencia encubierta a las metas está presente?	Hay mucha resistencia	Resistencia moderada	Alguna resistencia en ocasiones	Poca o ninguna
¿Cómo se concentran las funciones de revisión y de control?	En la parte más alta	Bastante alta	Delegación moderada a niveles inferiores	Ampliamente compartida
¿Existe una organización informal que resista a la formal?	Si	Por lo general	En ocasiones	No, las mismas metas que la formal
¿Para qué se usan los datos sobre costos, productividad y otros más de control?	Emisión de políticas, de castigos	Recompensa, castigo	Recompensa, alguna guía propia	Guía propia, solución de problemas

Anexo 3. INFORMACIÓN Y DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del estudio: Estrategias para el mejoramiento de la satisfacción, productividad y comunicación en la ONG INCLUSOCIAL.

Investigadores: Bertha Tatiana Herrera Cardoso, Jorge Luis Escalante Miranda, Lina María Serna Loaiza, Javier Ricardo Fula Lizcano

Introducción

Por el presente lo invitamos a participar en un estudio de investigación. A los efectos de decidir si desea o no participar en este estudio, usted tiene derecho a saber cuál es el objetivo de este estudio, cómo se selecciona a los sujetos, qué procedimientos se emplearán, cuáles son los posibles beneficios y qué es lo que se espera de usted como participante de una investigación. Este proceso se denomina "*consentimiento informado*". La presente declaración de consentimiento le proporcionará información sobre esta investigación que las investigadoras en el estudio le explicará. Se le solicitará que lea atentamente esta declaración de consentimiento y que les pregunte a las investigadoras todo aquello que no comprenda. Cuando haya comprendido la información y haya decidido participar, se le solicitará que firme y feche este consentimiento y se le entregará una copia del mismo.

Objetivo de la investigación

A usted se lo está invitando a participar en este estudio por ser empleado de la Fundación para el desarrollo de la Solidaridad y la Inclusión Social INCLUSOCIAL y llevar más de un año laborando en la institución.

Duración del estudio

En este estudio, los investigadores sólo aplicarán una vez el instrumento para medir el Clima Organizacional. Su participación en este estudio no afectará en modo alguno su vida personal, laboral, profesional y familiar.

Incorporación

Los 11 integrantes de la ONG INCLUSOCIAL participarán en este estudio, los cuales serán seleccionados de forma directa. A los efectos de ser elegido para participar en el estudio, debe confirmarse la siguiente información:

- Ser empleado o directivo de INCLUSOCIAL.
- Llevar como mínimo un año laborando en INCLUSOCIAL.

Información a ser recabada

Si usted decidiera participar en este estudio se eliminará su nombre de todos los resultados del estudio y la presentación de los informes se realizará en forma confidencial. Los resultados de este estudio de investigación podrán ser presentados en exposiciones o publicaciones, pero en ningún caso se revelará su identidad.

Posibles beneficios

Debido a que es un estudio eminentemente académico, los investigadores no pueden ofrecer beneficios por su participación.

Posibles riesgos

Para efectos de este estudio se encuentra categorizado en investigación sin riesgo ya que en este no se realizará ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio.

Remuneración por su participación en el estudio

Usted no recibirá pago alguno por participar en este estudio. Los investigadores se harán cargo del costo del material a utilizar.

Participación voluntaria / Retiro del estudio

Su participación en este estudio es totalmente voluntaria. Usted puede negarse a seguir participando en este estudio en cualquier momento. Su decisión no afectará en modo alguno la continuidad de la investigación.

Declaración de Consentimiento Informado

Fecha:

Yo _____ identificado con C.C. _____ manifiesto que he leído las declaraciones y demás información detallada en esta declaración de consentimiento y he sido informado (a) sobre la investigación que está realizando la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano a través de la Facultad de Ciencias Sociales y el programa de Psicología denominado; **“Estrategias para el mejoramiento de la satisfacción, productividad y comunicación en la ONG INCLUSOCIAL”** y autorizo mi participación en está aportando los datos que sean necesarios para el estudio. He sido informado (a) que esta investigación no representa ningún riesgo para mi integridad y además dicha información respetará su privacidad; se le tratará con respeto de acuerdo a la dignidad humana, tendrá derecho al anonimato en

todo registro obtenido y en la presentación de resultados y los datos no irán a ser utilizados para otros fines diferentes a los objetivos de la investigación.

Todas mis preguntas concernientes al estudio me fueron contestadas. Entiendo que puedo rehusarme a participar en este estudio de investigación. Entiendo que recibiré una copia de este formulario de consentimiento firmado y fechado.

Con la firma de este formulario no renuncio a ninguno de mis derechos legales como participante de un estudio de investigación.

FIRMA

C.C. _____

CARGO _____

Anexo 4. Resultados del procesamiento del POL con SPSS statistics base 22 de IBM.

Dimensión	Preguntas	Respuestas	Sistema organizacional	Resultados
Liderazgo	1. ¿Qué tanta confianza y credibilidad se deposita en los colaboradores?	El 100% de los directivos respondió: “alguna”	Autoritario Paternalista	75% Autoritario paternalista 25% Autoritario explotador
	2. ¿Qué tan libres se sienten de hablar a los superiores acerca del trabajo	El 66.7% de los directivos respondió: “hay algo de libertad” y el 33.3% de los directivos respondió: “bastante libres”	Autoritario Paternalista	
	3. ¿Con que frecuencia se buscan y se usan de manera	El 100% de los directivos respondió: “frecuentemente”	Autoritario Paternalista	

	constructiva las ideas de los colaboradores?			
	4. ¿Predomina el uso de: 1. temor 2. amenazas 3. castigos 4. recompensas 5. participación?	El 66.7% de los directivos respondió: “opción 5 y 4 con base en las metas establecidas del grupo” y el 33.3% de los directivos respondió: “opción 4, algunas veces 5”	Autoritario Explotador	
Motivación	5. ¿En dónde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la empresa?	El 66.7% de los directivos respondió: “en la parte superior e intermedia” y el 33.3% de los directivos respondió: “fundamentalmente en la parte superior”	Autoritario Explotador	50% Autoritario Explotador
	6. ¿Qué tanto trabajo de equipo cooperativo existe?	El 100% de los directivos respondió: “una cantidad moderada”	Autoritario Paternalista	50% Autoritario Paternalista
Comunicación	7. ¿Cuál es la dirección usual de la información?	El 100% de los directivos respondió: “Descendente (de Jefes a colaboradores)”	Autoritario Explotador	75% Autoritario paternalista 25% Autoritario explotador
	8. ¿Cómo se acepta la comunicación en sentido descendente (de jefes a colaboradores)?	El 100% de los directivos respondió: “Con espíritu receptivo”	Autoritario Paternalista	
	9. ¿Qué tan exacta es la comunicación ascendente (de colaboradores a jefes)?	El 66.7% de los directivos respondió: “a menudo exacta” y el 33.3% de los directivos respondió: “casi siempre exacta”	Autoritario Paternalista	
	10. ¿Qué tan bien conocen los superiores los problemas a que se enfrentan los colaboradores?	El 100% de los directivos respondió: “bien en grado regular”	Autoritario Paternalista	
Decisiones	11. ¿En qué nivel se toman las decisiones?	El 100% de los directivos respondió: “principalmente en la parte superior”	Autoritario Explotador	
	12. ¿Los colaboradores participan en las	El 66.7% de los directivos respondió: “ocasionalmente se	Autoritario Paternalista	

	decisiones relacionadas con su trabajo?	consulta” y el 33.3% de los directivos respondió: “por lo general se consulta”		66.7% Autoritario Paternalista
	13. ¿Qué aporta en el proceso de toma de decisiones a la motivación?	El 66.7% de los directivos respondió: “aporta algo” y el 33.3% de los directivos respondió: “hace un aporte sustancial”	Autoritario Paternalista	33.3% Autoritario Explotador
Metas	14. ¿Cómo se establecen las metas de la organización?	El 100% de los directivos respondió: “emisión de órdenes”	Autoritario Explotador	100% Autoritario Explotador
	15. ¿Qué tanta resistencia encubierta a las metas está presente?	El 100% de los directivos respondió: “poca o ninguna”	Autoritario Explotador	
Control	16. ¿Cómo se concentran las funciones de revisión y de control?	El 100% de los directivos respondió: “en la parte más alta”	Autoritario Explotador	66.7% Autoritario Explotador 33.3% Autoritario Paternalista
	17. ¿Existe una organización informal que resista a la formal?	El 100% de los directivos respondió: “en ocasiones”	Autoritario Explotador	
	18. ¿Para qué se usan los datos sobre costos, productividad y otros más de control?	El 66.7% de los directivos respondió: “guía propia solución de problemas” y el 33.3% de los directivos respondió: “recompensa alguna guía propia”	Autoritario Paternalista	

Anexo 5. Resultados del análisis del Trust Índice por dimensiones en INCLUSOCIAL













1. DIMENSIÓN CREDIBILIDAD: 14 ÍTEMS (12,25,41,42,44,46,47,48,49,52,53,54,55,56)
9 ÍTEMS POSITIVOS (65%) - 4 ÍTEMS NEGATIVOS (29%) - 1 ÍTEM INDECISO (6%)

Media
baja 65%



No.	Preguntas	Casi nunca es verdad	Pocas veces es verdad	A veces es verdad, a veces no	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Resultados
12	Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro	12,5% = 1 P.	12,5% = 1 P.	37,5% = 3 P.	25,0% = 2 P	12,5% = 1 P.	

	trabajo de forma adecuada.						
25	Un despido masivo sería la última opción a la que recurriría esta empresa.	0%	0%	0%	12,5% = 1 P.	87,5% = 7 P.	
41	Mi jefe me comunica de forma clara sus expectativas.	25,0% = 2 P.	50,0% = 4 P.	25,0% = 2 P.	0%	0%	
42	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa.	12,5% = 1 P.	25,0% = 2 P.	62,5% = 5 P.	0%	0%	
44	Mi jefe es accesible y es fácil de hablar con él.	12,5% = 1 P.	25,0% = 2 P.	50,0% = 4 P.	12,5% = 1 P.	0%	
46	Mi jefe incentiva, considera y responde con interés a nuestras sugerencias e ideas.	12,5% = 1 P.	12,5% = 1 P.	50,0% = 4 P.	25,0% = 2 P.	0%	
47	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes.	12,5% = 1 P.	0%	12,5% = 1 P.	62,5% = 5 P.	12,5% = 1 P.	
48	Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y como alcanzarla.	0%	0%	12,5% = 1 P.	50,0% = 4 P.	37,5% = 3 P.	
49	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua.	12,5% = 1 P.	12,5% = 1 P.	25,0% = 2 P.	37,5% = 3 P.	12,5% = 1 P.	
52	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas.	0%	0%	75,0% = 6 P.	25,0% = 2 P.	0%	
53	Mi jefe cumple sus promesas.	0%	0%	50,0% = 4 P.	50,0% = 4 P.	0%	

54	Mi jefe hace lo que dice.	0%	0%	50,0% = 4 P.	25,0% = 2 P.	25,0% = 2 P.	
55	Mi jefe conduce el trabajo de forma competente.	0%	0%	0%	50,0% = 4 P.	50,0% = 4 P.	
56	Mi jefe conduce el trabajo de forma honesta y ética.	0%	0%	0%	25,0% = 2 P.	75,0% = 6 P.	









2. DIMENSIÓN RESPETO 14 ÍTEMS (1,2,3,4,7,13,20,28,35,36,39,43,50,57)
12 ÍTEMS POSITIVOS (85%) - 1 ÍTEM NEGATIVO (7.5%) - 1 ÍTEM INDECISO (7.5%)

Media Alta
85%



No.	Preguntas	Casi nunca es verdad	Pocas veces es verdad	A veces es verdad, a veces no	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Resultados
1	Este es un lugar acogedor para trabajar.	0%	0%	37,5% = 3 P.	37,5% = 3 P.	25,0% = 2 P.	
2	Tengo los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo.	0%	0%	25,0% = 2 P.	62,5% = 5 P.	12,5% = 1 P.	
3	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.	0%	0%	0%	25,0% = 2 P.	75,0% = 6 P.	
4	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.	12,5% = 1 P.	0%	37,5% = 3 P.	50,0% = 4 P.	0%	
7	Aquí me ofrecen formación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.	0%	12,5% = 1 P.	12,5% = 1 P.	62,5% = 5 P.	12,5% = 1 P.	
13	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.	0%	0%	50,0% = 4 P.	50,0% = 4 P.	0%	
20	Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo.	0%	0%	0%	87,5% = 7 P.	12,5% = 1 P.	
28	Aquí nos animan a	0%	25,0% = 2 P.	37,5% = 3 P.	37,5% = 3 P.	0%	


	equilibrar el trabajo con la vida personal.						
35	Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.	0%	0%	62,5% = 5 P.	37,5% = 3 P.	0%	
36	Mi contribución aquí es importante.	12,5% = 1 P.	0%	12,5% = 1 P.	50,0% = 4 P.	25,0% = 2 P.	
39	Es entretenido trabajar aquí.	0%	12,5% = 1 P.	37,5% = 3 P.	12,5% = 1 P.	37,5% = 3 P.	
43	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicionales.	12,5% = 1 P.	0%	37,5% = 3 P.	37,5% = 3 P.	12,5% = 1 P.	
50	Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que impactan sus actividades o su ambiente de trabajo.	50,0% = 4 P.	0%	37,5% = 3 P.	12,5% = 1 P.	0%	
57	Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador.	25,0% = 2 P.	0%	37,5% = 3 P.	37,5% = 3 P.	0%	














3. DIMENSIÓN IMPARCIALIDAD 12 ÍTEMS (14,18,21,26,27,29,30,34,38,45,51,58)
9 ÍTEMS POSITIVOS (75%) - 1 ÍTEM NEGATIVO (8.5%) - 2 ÍTEM INDECISO (16.5%)

Media Alta
75%



No.	Preguntas	Casi nunca es verdad	Pocas veces es verdad	A veces es verdad, a veces no	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Total personas
14	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad.	0%	0%	0%	50,0% = 4 P.	50,0% = 4 P.	

18	A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo.	0%	25,0% = 2 P.	25,0% = 2 P.	12,5% = 1 P.	37,5% = 3 P.	
21	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica.	0%	0%	12,5% = 1 P.	37,5% = 3 P.	50,0% = 4 P.	
26	Las personas evitan las intrigas como medio para conseguir cosas.	0%	12,5% = 1 P.	37,5% = 3 P.	25,0% = 2 P.	25,0% = 2 P.	
27	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su sexo.	0%	0%	12,5% = 1 P.	50,0% = 4 P.	37,5% = 3 P.	
29	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual.	0%	0%	0%	25,0% = 2 P.	75,0% = 6 P.	
30	Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.	12,5% = 1 P.	0%	25,0% = 2 P.	37,5% = 3 P.	25,0% = 2 P.	
34	Aquí las personas, no importa cuál sea su posición en la empresa, reciben un buen trato.	0%	0%	12,5% = 1 P.	37,5% = 3 P.	50,0% = 4 P.	
38	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su raza.	0%	0%	0%	37,5% = 3 P.	62,5% = 5 P.	
45	Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo.	12,5% = 1 P.	25,0% = 2 P.	25,0% = 2 P.	37,5% = 3 P.	0%	
51	Mi jefe evita el favoritismo.	0%	25,0% = 2 P.	62,5% = 5 P.	12,5% = 1 P.	0%	
58	Siento que recibo una participación adecuada de	12,5% = 1 P.	0%	62,5% = 5 P.	25,0% = 2 P.	0%	

los beneficios que obtiene la empresa.						
--	--	--	--	--	--	--

Camaradería


4. DIMENSIÓN CAMARADERÍA 11 ÍTEMS (6,9,15,16,17,19,23,24,32,37,40)
10 ÍTEMS POSITIVOS (90%) - 1 ÍTEM INDECISO (10%)

Alta 90%



No.	Preguntas	Casi nunca es verdad	Pocas veces es verdad	A veces es verdad, a veces no	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Total personas
6	Puedo contar con la ayuda de mis compañeros.	0%	0%	12,5% = 1 P.	37,5% = 3 P.	50,0% = 4 P.	
9	Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa".	0%	0%	62,5% = 5 P.	25,0% = 2 P.	12,5% = 1 P.	
15	Los ascensos son obtenidos por quienes más lo merecen.	0%	0%	37,5% = 3 P.	25,0% = 2 P.	37,5% = 3 P.	
16	Aquí, nos gusta venir a trabajar.	0%	0%	37,5% = 3 P.	12,5% = 1 P.	50,0% = 4 P.	
17	Puedo comportarme de forma natural en mi lugar de trabajo.	0%	0%	25,0% = 2 P.	50,0% = 4 P.	25,0% = 2 P.	
19	Las personas aquí se preocupan por las demás.	0%	0%	37,5% = 3 P.	62,5% = 5 P.	0%	
23	Aquí hay un sentimiento de familia o equipo.	0%	12,5% = 1 P.	25,0% = 2 P.	37,5% = 3 P.	25,0% = 2 P.	
24	Aquí celebramos eventos especiales.	0%	0%	0%	87,5% = 7 P.	12,5% = 1 P.	
32	Siento que estamos todos "en el mismo barco".	12,5% = 1 P.	0%	25,0% = 2 P.	37,5% = 3 P.	25,0% = 2 P.	
37	Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido.	0%	0%	25,0% = 2 P.	37,5% = 3 P.	37,5% = 3 P.	
40	Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra empresa se han adaptado bien a nuestra cultura.	0%	0%	25,0% = 2 P.	62,5% = 5 P.	12,5% = 1 P.	



5. DIMENSIÓN ORGULLO 8 ÍTEMS (5,8,10,11,22,31,33,59)
7 ÍTEMS POSITIVOS (88%) - 1 ÍTEM NEGATIVO (12%)

Alta 90%



No.	Preguntas	Casi nunca es verdad	Pocas veces es verdad	A veces es verdad, a veces no	Frecuentemente es verdad	Casi siempre es verdad	Total personas
5	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo.	0%	0%	37,5% = 3 P.	25,0% = 2 P	37,5% = 3 P.	
8	Mi trabajo tiene un significado especial para mí: este no es un trabajo más.	0%	12,5% = 1 P.	25,0% = 2 P.	37,5% = 3 P.	25,0% = 2 P	
10	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso de mi equipo.	0%	0%	12,5% = 1 P.	25,0% = 2 P	62,5% = 5 P.	
11	Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad.	0%	0%	0%	75,0% = 6 P.	25,0% = 2 P.	
22	Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí.	0%	12,5% = 1 P.	12,5% = 1 P.	25,0% = 2 P.	50,0% = 4 P.	
31	Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes.	50,0% = 4 P.	0%	12,5% = 1 P.	37,5% = 3 P.	0%	
33	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.	0%	0%	37,5% = 3 P.	37,5% = 3 P.	25,0% = 2 P.	
59	Tomando en cuenta todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar.	0%	12,5% = 1 P.	37,5% = 3 P.	50,0% = 4 P.	0%	