
Diagnóstico del Clima Organizacional en la Empresa Funeraria Ángeles de Dios
en el Periodo 2017

Sugey Paola Jiménez Salgado
José David Otero Montiel
María Victoria Villadiego Hoyos

Corporación Universitaria Del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Educación a Distancia y Virtualidad
CAT Sahagún
2018

Diagnóstico del Clima Organizacional en la Empresa Funeraria Ángeles de Dios
en el Periodo 2017

Sugey Paola Jiménez Salgado
José David Otero Montiel
María Victoria Villadiego Hoyos

Propuesta de investigación presentada como requisito de Trabajo de Grado para optar el título de
Administrador de Empresas

Director
Alberto Luis Martínez Cárdenas
Administrador de Empresa
Especialista en Gerencia del Talento Humano

Corporación Universitaria Del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Educación a Distancia y Virtualidad
CAT Sahagún
2018

Nota de Aceptación

4.7



Director



Evaluador



Evaluador

Sincelejo, Sucre, 27 de Abril de 2018

Dedicatoria

Dedicamos este logro a Dios “porque Dios es la sabiduría y de su boca viene el conocimiento y la inteligencia” Proverbios 2; 6-7

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece” Filipenses 4; 13

A nuestros padres por ser ese pilar en nuestras vidas, educación y actuar diario.

A nuestros hermanos por el constante apoyo incondicional.

Sugey Paola

José David

María Victoria

Agradecimientos

*En primera instancia agradecemos a Dios por su amor y su bondad infinita,
por permitirnos llegar al punto en el que nos encontramos.*

*Agradecemos a la Corporación Universitaria del Caribe y sus educadores,
personas de gran sabiduría que nos han transmitido sus conocimientos,
para hacer de nosotros unos profesionales íntegros en nuestra área.*

*Agradecemos a nuestras familias, compañeros de estudio amigos
y personas especiales en nuestras vidas,
que de una u otra manera nos han brindado su confianza
y apoyo constante a lo largo de nuestra carrera,
para ser hoy en día unos felices profesionales.*

Sugey Paola

José David

María Victoria

Tabla de Contenido

	Pág.
Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
1. Planteamiento del Problema	14
1.1 Formulación del problema	15
2. Justificación	16
3. Objetivos	18
3.1 Objetivo General	18
3.2 Objetivos Específicos	18
4. Marco Referencial	19
4.1 Estado del Arte	19
4.2 Marco Teórico	24
4.2.1 Clima Organizacional.	24
4.2.2 Tipos de Clima Organizacional.	25
4.2.3 Factores que influyen en el Clima Organizacional.	26
4.2.3.1 Comunicación.	26
4.2.3.2 Motivación.	27
4.2.3.3 Condiciones Físicas y Ambientales.	29
4.2.3.4 Trabajo en equipo.	29
4.2.3.5 Liderazgo	29
5 Metodología	31
5.1 Tipo de Investigación	31
5.2 Población y Muestra	31
5.2.1 Población	31
5.2.2 Muestra	32
5.3 Técnicas de Recolección de datos	32

5.4	Validación del instrumento	33
5.5	Fases de la investigación	34
6.	Análisis de los Resultados	35
	Conclusiones	55
	Recomendaciones	57
	Referencias Bibliográficas	60
	Anexos	62

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1	31
Tabla 2	33
Tabla 3	33
Tabla 4	35
Tabla 5	36
Tabla 6	37
Tabla 7	38
Tabla 8	39
Tabla 9	40
Tabla 10	41
Tabla 11	42
Tabla 12	43
Tabla 13	44
Tabla 14	45
Tabla 15	46
Tabla 16	47
Tabla 17	48
Tabla 18	49
Tabla 19	50
Tabla 20	51
Tabla 21	52
Tabla 22	53
Tabla 23	54
Tabla 24	58

Lista de Figuras

	Pág.	
Figura 1	Comunicación entre jefe y subordinado	35
Figura 2	Comunicación entre compañeros	36
Figura 3	Órdenes contradictorias	37
Figura 4	Manejo de la información	38
Figura 5	Conocimiento de la planeación estratégica	39
Figura 6	Trato de la directiva a los empleados	40
Figura 7	Recompensas	41
Figura 8	Reconocimiento	42
Figura 9	Capacitación	43
Figura 10	Recreación	44
Figura 11	Condiciones de Trabajo	45
Figura 12	Lugar de Trabajo	46
Figura 13	Espacio de Trabajo	47
Figura 14	Compromiso de los empleados	48
Figura 15	Reuniones de equipo	49
Figura 16	Innovación	50
Figura 17	Roles de liderazgo	51
Figura 18	Actitud de liderazgo	52
Figura 19	Conocimiento de las fortalezas	53
Figura 20	Capacitaciones	54

Resumen

El presente estudio fue realizado en la ciudad de Montería, en la empresa funeraria Ángeles de Dios, la cual tiene varias sedes dentro del departamento de Córdoba, siendo Montería la principal. El objetivo general es diagnosticar el clima organizacional en la Empresa Funeraria Ángeles de Dios, en el periodo 2017, para lo cual se inicia la caracterización del clima organizacional, para así determinar cuáles son los factores más influyentes dentro de este. Esta institución cuenta con una población de 57 empleados entre el área administrativa, operativa y de servicios generales. Se consideran como principales causas del problema la falta de comunicación, motivación, y liderazgo. La metodología utilizada se centra en la revisión bibliográfica y la aplicación de un cuestionario tipo Likert. El tipo de investigación es mixta, y su respectivo enfoque es descriptivo. Entre los principales resultados se encontraron fuertes debilidades en cuanto a la motivación y fortalezas representativas en las condiciones físicas y ambientales.

Palabras clave: Clima organizacional, Comunicación, Motivación, Liderazgo, Trabajo en Equipo.

Abstract

The present study was realized in the city of Hunt, in the funeral company God's Angels, which has several headquarters inside the department of Cordoba, being A Hunt the principal one. The general aim is the climate diagnoses organizacional in the Funeral Company God's Angels, in the period 2017, for which begins the characterization of the climate organizacional, this way determine which are the most influential factors inside this one. This institution possesses a population of 57 employees between the administrative, operative area and of general services. Is considered to be principal reasons of the problem the lack of communication, motivation, and leadership. The used methodology centres on the bibliographical review and the application of a questionnaire on type Likert. The type of investigation is mixed, and his respective approach is descriptive. Between the principal results they found strong weaknesses as for the motivation and representative strengths in the physical and environmental conditions.

Key words: Organizational Climate, Communication, Motivation, Leadership and Teamwork.

Introducción

En la competitividad que exige hoy en día el mercado, es imperante la necesidad de analizar algunas prioridades dentro de las empresas: la comunicación, la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, entre muchos otros factores que pueden alterar el clima organizacional de las mismas, lo que automáticamente se refleja en la productividad y el desempeño del talento humano. Ante esto, Vilorio, Pertúz, Daza, & Pedraza (2016) afirman que “el clima organizacional se determina por la confluencia de factores tanto internos como externos de la organización” (p. 82) y es justamente ese hecho al que tienen que atender las empresas en la actualidad, a reconocer esos factores que inciden dentro del clima organizacional.

La empresa analizada, que por motivos estrictamente administrativos y jurídicos no permitió que se revelara su nombre real, y en adelante se le denominará Empresa Funeraria Ángeles de Dios, tiene una larga experiencia, durante cuatro décadas en la atención al cliente y prestación de servicios, hecho que ha significado el paso de diversos empleados por sus instalaciones y distintas sedes; sin embargo no existe un modelo de medición del clima organizacional que les permita determinar el estado de este dentro de la empresa y no existen procesos de capacitación a los empleados para reconocer los factores que afectan el clima organizacional, tal como lo plantea su director comercial.

En el desarrollo de esta investigación se tuvieron en cuenta los criterios de diversos autores, su metodología de trabajo y los factores determinantes que influyen en el clima organizacional en general, para así identificar aquellos que afectan directamente a la empresa Funeraria y establecer sus fortalezas y debilidades.

Esta investigación es mixta con enfoque descriptivo y pretende a través de la revisión bibliográfica realizada y la aplicación del instrumento propuesto, dar cumplimiento al objetivo general que es diagnosticar el clima organizacional en la Empresa Funeraria Ángeles de Dios en



el periodo 2017, para que ellos a través de la detección de debilidades puedan implementar planes de mejora y fortalecimiento.

En el marco teórico se abordan temas propios de las generalidades del clima organizacional, modelos para su medición, las ventajas y desventajas de realizar esta medición. El análisis de datos obtenidos se contrastó con la teoría analizada a fin de generar un plan de mejora y fortalecimiento dentro de esta empresa, el cual busca el fortalecimiento de todas las actividades organizacionales.

1. Planteamiento del Problema

La gestión del talento humano es una de las áreas de la empresa que determina el éxito de las organizaciones (Chiavenato, 2011), justamente porque de ella se desprenden todos los procesos relacionados con el manejo del personal que labora en la empresa: selección, contratación, capacitación, evaluación, entre muchos otros. Esta área también tiene a su cargo velar por el bienestar de los trabajadores, a fin de que en ellos se logren satisfacer sus necesidades personales, profesionales y laborales, proceso que se realiza a través de la medición del clima organizacional.

Es importante señalar que para Sudarsky (1977) el clima organizacional es una concepción integrada que contribuye a establecer la forma en que diversos factores como las prácticas administrativas, la toma de decisiones, la tecnología, entre otras, se definen a través del clima y las motivaciones comportamentales de los individuos que laboran dentro de la empresa, sea a nivel individual o a través de equipos de trabajo.

Para empezar a enumerarlas, se puede mencionar que dentro de la empresa se realiza el análisis del clima organizacional de forma empírica, lo cual genera resultados inapropiados. En palabras de Méndez (2006), “el uso indiscriminado de técnicas, referenciadas de manera aislada sin el conocimiento de los modelos teóricos y metodologías que lo fundamentan, llevan a quienes las usan a una interpretación ambigua, situación que provoca esfuerzos fallidos en la intervención” (p. 27), demostrando que al realizar el análisis de clima laboral sin el instrumento adecuado no se alcanzan los resultados esperados, y esto es precisamente lo que sucede dentro de la empresa estudiada.

Otro de los problemas, es que el área administrativa de la empresa no observa los mismos problemas de los empleados y esto genera insatisfacción en ellos, lo que se ve reflejado en su falta de motivación. A través de la observación realizada en la empresa y tomando como base las mediciones del clima laboral realizadas previamente dentro de la misma, se pudo apreciar que aun

cuando existe trabajo en equipo, no hay roles de liderazgo definidos y la comunicación entre jefes y empleados es mecánica (no existe retroalimentación de las actividades realizadas). La observación hecha por el grupo, consistió en analizar las funciones ejecutadas por los empleados, la forma en la que se realizaban, el trato entre compañeros, la comunicación entre los jefes y empleados, entre otros factores.

Esta observación fue hecha en las visitas que se planearon y ejecutaron con previa autorización de la empresa y en ella se pudo apreciar que los empleados no se encuentran satisfechos con la medición del clima laboral, pues esta refleja aparentes resultados positivos, lo que no permite que ellos puedan contar con un plan de mejora ante aspectos tales como la comunicación directa entre jefes y subordinados, también se pudo notar que mientras unos funcionarios ordenan una cosa, llega alguien diferente a decir que eso está mal y que se debe ejecutar de otra forma, hecho que molesta en gran medida a los empleados.

Previa visita a la institución se pudo apreciar el desconocimiento de la planificación estratégica de la empresa (misión, visión, valores corporativos, principios, etc.) por parte de los empleados, evidenciando una falla bastante representativa. Hay dentro de la empresa un porcentaje alto de empleados que muestran indiferencia o desacuerdo con la motivación que ejerce la empresa sobre ellos, convirtiéndose todo lo anterior en el argumento que lleva a considerar que dentro de la empresa Funeraria Ángeles de Dios existen algunos problemas relacionados con el clima organizacional y su respectiva medición.

1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles son los factores a tener en cuenta para diagnosticar el clima organizacional en la empresa Funeraria Ángeles de Dios en el periodo 2017?

2. Justificación

Este estudio pretende lograr una descripción del clima organizacional en la empresa Funeraria Ángeles de Dios a fin de determinar cuáles son las fallas que existen dentro de la empresa en este aspecto, para realizar una priorización de ellas y así proponer estrategias que permitan brindar insumos para su optimización, dado que al mejorar los problemas internos la empresa podría desempeñarse mejor y alcanzar una mayor competitividad. Esta investigación se considera importante porque dentro de la empresa no se habían abordado este tipo de problemáticas, ni se había realizado una medición del clima organizacional de manera adecuada, desconociendo así el puntaje obtenido en realidad, hechos que aporta la presente investigación.

Otra de las ventajas o beneficios que genera esta investigación es que va a analizar de forma objetiva las reacciones de todos los empleados, es decir, al tener como motor la imparcialidad, se puede ver desde un punto de vista externo todos los resultados y así no habría favorecimiento para ninguno de los dos lados (jefes y empleados); esta aclaración parte de la afirmación realizada por Venutolo y Canós (2009) quienes señalan que “desde la gerencia de recursos humanos no se evidencian los mismos problemas que los empleados manifiestan a la hora de identificar los elementos motivacionales que pueden mejorar el rendimiento y la productividad de los mismos”.

Esta investigación se considera útil, porque partiendo de los resultados obtenidos se diagnosticará el clima organizacional de la empresa, lo que permitirá generar un plan de mejoramiento por parte de la empresa para atacar las fallas encontradas, con el fin de alcanzar un nivel de satisfacción superior entre sus empleados y un mejor rendimiento y por ende beneficio para sus propietarios.

Esta investigación es pertinente, porque además de beneficiar a la empresa Funeraria Ángeles de Dios, a través de la detección de fallas, beneficia también a sus directivos, quienes podrán contar con insumos suficientes que les permitan, mejorar sus funciones administrativas y



toma de decisiones. También beneficia a los empleados, quienes tienen la oportunidad de manifestar sus puntos de vista.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico de los factores que inciden el clima organizacional de la Empresa Funeraria Ángeles de Dios, en el periodo 2017.

3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar el clima organizacional de la Empresa Funeraria Ángeles de Dios, en el periodo 2017 a fin de determinar las fallas y fortalezas.
- Analizar los factores internos y externos que afectan el clima organizacional en la Empresa Funeraria Ángeles de Dios.
- Identificar las debilidades más representativas de la Empresa Funeraria Ángeles de Dios en relación al Clima organizacional.

4. Marco Referencial

4.1 Estado del Arte

Con el fin de apropiarnos en el análisis del clima organizacional nos soportamos en investigaciones realizadas que muestra las diferentes situaciones que se analizan en clima organizacional de una empresa como lo son:

Un estudio realizado en Cuba por Alina Segredo en el año 2013, titulado *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización* establece que “el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones” (p. 385). Este hecho se acompaña de todos los beneficios que proporciona a la gerencia el conocer las necesidades y opiniones de sus empleados.

La metodología utilizada es la revisión bibliográfica, acompañada de la aplicación de instrumentos que ayudan a estudiar el clima organizacional. En este estudio se concluye que este aspecto, repercute en las motivaciones y el comportamiento de los miembros de la empresa, dado que la organización se origina en la sociología, donde se enmarca dicho termino dentro de las relaciones humanas, destacando el trabajo del hombre como elemento fundamental del sistema social. Para la autora, las organizaciones se componen de personas que hacen parte de ambientes dinámicos y complejos a la vez, hecho que genera comportamientos influyentes en el funcionamiento de los sistemas, y el resultado de dicha interacción media en el clima organizacional de la organización.

Un segundo análisis, se enmarca en un estudio realizado en Chile acerca de la relación entre clima laboral y satisfacción laboral en una empresa, refleja que esta relación se presenta “en casi todas las dimensiones del clima organizacional: comunicación interna, reconocimiento, relaciones

interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia de la productividad” (Núñez, Salazar, y Chiang, 2007, p. 74), reconociendo una buena relación con los superiores, satisfacción en la participación relacionada con la toma de decisiones y el trabajo en general. Para medir la satisfacción laboral se utilizó como instrumento el S 20/23 que tiene una estructura de cinco secciones: satisfacción con la supervisión laboral, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación.

Un tercer estudio, realizado en Cuba por un grupo de investigadores colombianos en el año 2016, tuvo como objetivo general realizar una aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud a partir del análisis de los niveles de motivación de los empleados, para ello, utilizó como método un análisis descriptivo cuali-cuantitativo, los resultados arrojaron que “el 70,3% de los trabajadores se encontraba medianamente motivado, el 18,5 % muy motivado, y solo el 11,11% poco motivado” (Viloria, et al., 2016, p. 80). Indudablemente, la baja motivación afecta el clima de la empresa que se ve influenciado por diversas variables tanto internas (estrategias de motivación ineficientes, grupos informales, pagos desiguales) como externas (incertidumbre legislativa y laboral) que inciden en la productividad.

Entre las conclusiones se encontró que “los relativamente bajos niveles de motivación influyen de manera negativa en el clima organizacional y, por lo tanto, en el rendimiento y productividad de la empresa” (Viloria, et al., 2016, p. 88). Con esto se comprueba que medir el clima organizacional provee a la empresa de herramientas significativas para mejorar su direccionamiento estratégico y ambiente laboral.

Otro de los estudios analizados tiene como autora a Mónica García Solarte, Magister en Administración de empresas e Ingeniería de la Universidad del Valle, esta autora realiza una revisión bibliográfica donde señala entre otros aspectos que “la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el

comportamiento subjetivo de los trabajadores” (Dessler, como se citó en García, 2009, p. 46), convirtiéndolo en parte fundamental de la organización.

En su investigación esta autora señala los métodos o herramientas de diagnóstico del clima organizacional, y señala entre ellos los siguientes:

- El cuestionario de Litwin y Stringer.
- El cuestionario de Rensis Likert. Perfil organizacional.
- Modelo de medición de Jhon Sudarsky- Test de Clima Organizacional (TECLA).
- Modelo de Octavio García
- Modelo de Fernando Toro
- Modelo de Hernán Álvarez Londoño
- Modelo de Carlos Méndez – IMCOC

Dentro de las conclusiones planteadas establece que “El diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados” (García, 2009, p. 57), hecho que favorece a las organizaciones, a los empleados y a los gerentes.

Como antecedente regional se presenta el estudio realizado por Madera, Mass y Portillo (2015) en la ciudad de Montería, titulado “Medición del Nivel del Clima Organizacional dentro de la Empresa Compres Aires S.A.S”, el cual tiene como objetivo general determinar el nivel del clima organizacional de la Empresa Compres Aires S.A.S en la ciudad de Montería con el fin de detectar posibles fallas y contribuir a la solución de las mismas. La investigación es de tipo descriptivo y se aplicó una encuesta a los empleados de la empresa.

Dentro de esta investigación se plantean los efectos del clima organizacional, los cuales pueden ser positivos o negativos dependiendo la percepción de la organización. Entre las

consecuencias positivas están la productividad, la baja rotación, la satisfacción, la adaptación, la innovación etc. Y entre las consecuencias negativas están la inadaptación, el ausentismo, la poca innovación, la alta rotación. Entre los principales resultados se observa que empresa presenta diversos inconvenientes debido a un serio problema en el manejo de la Cooperación, la Autonomía y la Retroalimentación en los empleados.

La tesis publicada por la Universidad Autónoma de Nuevo León, titulada, Estudio Diagnostico del Clima laboral en una dependencia publica, tuvo como objetivo general conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral de una dependencia municipal. En el documento el autor afirma que cuando se habla de clima organizacional se hace en relación a “la percepción del personal en cuanto a su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales entre los elementos de la empresa en cualquiera de sus niveles jerárquicos, la comunicación ya sea esta formal e informal, entre otros” (Williams, 2013, p. 15).

En el documento se enmarcan diversas definiciones de clima organizacional, entre ellas la de Forehand y Von Gilmer (como se citó en Williams, 2013) quien lo define como el “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” (p. 21). A estos autores se le suman Gellerman (1960), Parsons (1966), Litwin y Stringer (1968), Taguiri (1968), Brunet (1987), Robbins (1990) entre otros, con los cuales el autor establece a forma de síntesis que el clima organizacional es entendido como un reflejo claro de la vida interna de una empresa u organización, siendo un concepto dinámico que cambia en función de las situaciones organizacionales así como de la percepción que los empleados tienen referente a estas.

Entre las principales conclusiones se estableció que la motivación afecta el interés de los empleados, la identificación con la empresa, la incertidumbre profesional, entre otros factores como el desempeño. Así mismo, la comunicación deficiente entre los niveles jerárquicos tanto ascendente como descendente también afecta el clima organizacional. En cuanto al liderazgo en la

institución analizada también se ve afectado lo que resta la credibilidad por parte de los empleados hacia la empresa.

En el estudio realizado por Paz y Marín (2014), se estableció como objetivo general determinar procesos de intervención del clima organizacional de la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales con base en su caracterización. La metodología utilizada es la investigación descriptivo-transversal, y usa como población objeto de estudio son todos los empleados que hacen parte de la IPS UAM.

Este autor habla de la percepción de Likert sobre el clima organizacional y establece ocho dimensiones:

- Métodos de mando: es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los grupos.
- Las características de la fuerzas motivacionales: Son los procedimientos que se utilizan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Características de los procesos de comunicación: Hace referencia a la naturaleza de los tipos de comunicación, así como la manera de ejercerlos.
- Características de los procesos de influencia: Mide la importancia de la interacción entre el superior y los subordinados para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: Mide la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: Define la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: Mide el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: Permite analizar la planificación así como la formación deseada.

Como principales conclusiones se estableció que después de analizar el clima organizacional se encontró que este es poco satisfactorio según el abordaje realizado en esta investigación y de igual forma porque no hay sinergia entre las dimensiones analizadas (liderazgo, motivación, reciprocidad y participación) (Paz y Marín, 2014, p. 107).

4.2 Marco Teórico

4.2.1 Clima Organizacional.

El clima organizacional es un elemento fundamental dentro cualquier organización ocupando dentro de la gestión del talento humano un lugar de suma importancia (Méndez, 2006). Dentro de las definiciones encontradas se destaca la de Dessler (1976) quien afirma que la importancia de este concepto radica en la función que desempeña como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los empleados. Por otro lado, Sudarsky (1977) afirma que el clima de la organización es un concepto integrado que contribuye a determinar la forma en que diversos factores como las prácticas administrativas, la toma de decisiones, la tecnología, entre otras se definen a través del clima y las motivaciones comportamentales de los individuos que laboran en la empresa a nivel individual o a través de los equipos de trabajo.

Entre las definiciones encontradas se pueden detectar factores comunes tales como el hecho de que el clima se refiere a las características del medio ambiente en el que se desenvuelven los trabajadores, las cuales son percibidas por ellos de manera directa o indirecta; también es común apreciar que el clima organizacional tiene consecuencias en el comportamiento laboral pues de este depende en gran medida la satisfacción del empleado. Por último también se encuentra entre las definiciones de forma común que el clima es una variable que interviene entre la organización y el comportamiento individual de los empleados (Sandoval, 2004, p. 84).

4.2.2 Tipos de Clima Organizacional.

El Psicólogo estadounidense Rensis Likert (1969) desarrolló una teoría sobre el Clima Organizacional que plantea que el comportamiento del individuo está ligado a la percepción de la realidad organizacional de la que hace parte. Esta herramienta resulta de identificar el sistema de gestión al cual pertenece una organización y mostrar las diferencias existentes entre ellos.

Este autor clasifica los sistemas de gestión en cuatro grupos:

- Sistema I: Autoritarismo explotador
- Sistema II: Autoritarismo Paternalista
- Sistema III: Consultivo
- Sistema IV: Participación en grupo

Los sistemas autoritaristas, corresponden a un clima cerrado donde la estructura es rígida, contribuyendo a un clima desfavorable, mientras que el sistema consultivo y el participativo se relacionan con un clima abierto y flexible, lo que permite propiciar un clima favorable.

Para Likert (1969) el clima es multidimensional y está compuesto por ocho dimensiones que se unan para formar un clima que influye en el comportamiento de los individuos de la organización.

- Métodos de mando
- Fuerzas de motivación
- Procesos de comunicación
- Influencia
- Toma de decisiones
- Planificación

- Control
- Objetivos de rendimiento
- Perfeccionamiento

Entre los principales beneficios de medir el clima organizacional se pueden mencionar la contribución a: obtener información confiable y válida sobre el funcionamiento de la empresa, establecer el valor promedio del clima organizacional, monitorear el resultado de las intervenciones en los procesos de mejora del clima, detectar fortalezas y debilidades de las áreas organizacionales, entre otros.

4.2.3 Factores que influyen en el Clima Organizacional.

4.2.3.1 Comunicación.

La comunicación es un factor determinante para la supervivencia de las personas, y más aún para las organizaciones, por esta razón, muchos autores catalogan la comunicación como una disciplina que estudia la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y fuera de ellas, sin embargo es de aclarar que autores como Fernández (1991) lo describe como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre esta y su medio” (p. 16).

En su libro, Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2011) expone tres tipos de barreras que puede presentar la comunicación:

- Barreras personales: que provienen de las limitaciones y emociones de las personas, entre las que se destacan los malos hábitos al escuchar, las emociones, motivaciones, etc., lo que puede distorsionar la información.

- Barreras físicas: están relacionadas con el ambiente donde se desarrolla la comunicación, entre ellas pueden destacarse el ruido, la distancia física, elementos distractores, etc.
- Barreras semánticas: están relacionadas con los símbolos a través de los cuales se efectúa la comunicación, entre ellos están los gestos, señales, símbolos, etc. que pueden tener diferentes significados para cada persona.

4.2.3.2 Motivación.

Para García (2009), la motivación es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. Para este autor cuando los empleados poseen un comportamiento motivado su actitud es vigorosa, rígida y sostenida, convirtiéndose esta en una de las principales razones para que las organizaciones deban velar porque sus empleados se sientan satisfechos en el desarrollo de sus funciones, dado que en la medida que estos se sientan motivados en sus cargos, mejoraran su rendimiento, a fin de alcanzar los objetivos de la organización pues esto desencadenaría en el logro de sus propios objetivos personales.

La motivación tiene su origen en diversas fuentes: incentivos, reconocimientos, promociones, trabajo por sí mismo, necesidades básicas, metas y objetivos trazados, salarios, entre otros. Sin embargo dentro de esas fuentes hay una que ejerce una relación directa sobre la motivación, y es el liderazgo dado que “existe una relación directa entre el liderazgo que ejerce el jefe y la motivación de los trabajadores, este vínculo entre ambos factores parece prevalecer sobre otro tipo de variables” (Cortés, 2004, p. 204).

Al hablar de motivación, se hace necesario hablar de la teoría de las necesidades de Maslow (como se citó en García, 2009), en la cual se ordenan las necesidades según una jerarquía en donde estas están priorizadas y solo al cubrir las que están abajo se puede ascender en la pirámide,

entendiendo que al estar cubiertas en su totalidad dejan de fungir como motivadores. Estas necesidades son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas: están relacionadas con el ser biológico y son necesarias para el sustento de la vida, entre ellas están la alimentación, ropa y descanso.
- Necesidades de seguridad: están relacionadas con la estabilidad, alejarse de riesgos físicos, organizar el entorno y asegurar la sobrevivencia (vivienda, empleo)
- Necesidades sociales: se refieren a la necesidad de relacionarse con los demás, ser aceptados y pertenecer a una comunidad en especial. Tiene relación con el deseo de ser querido por familiares, amigos y pareja.
- Necesidades de estima: se trata de sentirse bien sobre sí mismo, de sentirse alguien de prestigio. Autoestima. Todos necesitan de una buena valoración, la cual está relacionada con el reconocimiento, respeto, confianza, éxito, entre otras.
- Necesidades de autorrealización: son las necesidades relacionadas con el desarrollo del propio potencial, de realizar lo que a la persona le agrada y poder lograrlo (autonomía, dependencia, autocontrol).

Cortés (2013) define de una forma bastante acertada la influencia de la motivación dentro del clima organizacional de la organización. Expone que si los empleados tienen gran motivación se eleva el clima organizacional y se dan relaciones de animación, interés, colaboración, participación, solidaridad, compañerismo, amistad, etc.; caso contrario, si la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen depresiones, apatía, desinterés, descontento, agresividad, agitación, inconformidad, huelgas, mítines, etc. y por lo tanto, se baja la moral de los empleados afectando su productividad y por ende la eficiencia de la organización.

4.2.3.3 Condiciones Físicas y Ambientales.

Algunos autores son compilados por Amorós (2007) quien establece puntualmente algunas características especiales en cuanto a las condiciones físicas y las condiciones ambientales en las cuales se desempeña un empleado. En relación a las condiciones físicas, plantea que estas varían de un lugar a otro de la organización en relación a diversos elementos tales como la temperatura, el ruido, la iluminación y la calidad del aire. En cuanto al diseño del lugar de trabajo o condiciones ambientales, Amorós (2007) establece que es fundamental el tamaño, la distribución y la privacidad.

4.2.3.4 Trabajo en equipo.

La competitividad de las empresas ha aumentado de forma significativa en tanto se habla de nuevos mercados, nuevos clientes y procesos de innovación, por esta razón, el mismo mercado les exige “modificar la estructura del trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio y basados en equipos” (Gil, Rico & Sánchez, 2008, p. 25), puesto que esto permite fortalecer las operaciones de la empresa.

El trabajo en equipo es considerado como una competencia participativa que permite aumentar la productividad, la innovación y la satisfacción laboral la cual ayudada por el liderazgo es bastante representativa para la organización; ante esto es importante señalar que “el liderazgo no puede limitarse a delegar la gerencia: en lugar de distinguir a los gerentes de los líderes, deberíamos ver a los gerentes como líderes y concebir el liderazgo como una gerencia bien practicada” (Mintzberg, 2010, p. 11).

4.2.3.5 Liderazgo

Naranjo (2008, p.30) señala que “el liderazgo está soportado por tres piedras, que cimientan su estructura, que al ejercerlas o aplicarlas garantizan seguir recorriendo el camino hacia el

crecimiento personal y gerencial”. Las tres piedras a las que el autor hace referencia son la coherencia de mando, el estilo de liderazgo y la claridad, puesto que, para él, esas tres piedras son la esencia de ser del liderazgo.

La teoría de Mintzberg (2010) separa el liderar de dirigir y a diferencia de lo que en la actualidad se le llama liderazgo, es de notar que realmente este “no consiste en tomar decisiones inteligentes ni en hacer grandes negocios, y mucho menos hacerlos para beneficio personal, su verdadera esencia consiste en llenar de energía a los demás para que tomen buenas decisiones y hagan las cosas mejor” (p. 167). El autor expone que el rol de dirigente es convertirse en animador, dar confianza a los subordinados, ayudarlos, facilitarles sus tareas y afirmar su personalidad a través de tareas específicas.

5. Metodología

5.1 Tipo de Investigación

Esta investigación de tipo mixto, es decir, que en su análisis contiene apartes de la investigación cualitativa y cuantitativa, permitiendo enriquecer la investigación; esto, teniendo en cuenta que el diagnóstico del clima organizacional parte de la investigación cualitativa, pero la medición realizada a través de una encuesta y tabulada por el procesador de datos estadísticos de Excel está enfocada en la investigación cuantitativa. El enfoque es descriptivo tal como lo expresa Tamayo (2004) quien afirma que la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos... este tipo de investigación trabaja sobre realidades de hecho, caracterizándose fundamentalmente por presentarnos una interpretación correcta” (p. 46). Con base en lo anterior esta investigación pretende realizar un estudio de los diferentes elementos que influyen en el Clima Organizacional de la empresa, salario, incentivos monetarios, comunicación, tareas, interacción con los jefes, entre otros. Para de esta manera poder describir el diagnóstico resultante de dicho estudio.

5.2 Población y Muestra

5.2.1 Población

La población a analizar está dada por los empleados de la Empresa Funeraria Ángeles de Dios que son en total 57, entre la parte administrativa, operarios, conductores y personal de servicios generales.

5.2.2 Muestra

Para esta investigación se realizará un muestreo no probabilístico por conveniencia dada la cantidad de personas que pertenecen a esta población de estudio, las cuales se seleccionaron en su totalidad al no ser este un número grande, el total de la muestra corresponde entonces a 57 empleados de la Empresa Funeraria Ángeles de Dios.

5.3 Técnicas de Recolección de datos

La técnica utilizada es un escalamiento tipo Likert, que en sus inicios fue desarrollada por el psicólogo Rensis Likert en el año 1932, que sin embargo aún continúa vigente, se trata de un conjunto de frases presentadas como afirmaciones ante las cuales se pide que el individuo de su valoración teniendo en cuenta los cinco puntos o categorías de la escala, como se observa en la Tabla 1. A cada punto se le otorga un valor numérico y así se obtiene una puntuación total.

Tabla 1

Categorías

Categoría	Abreviatura	Puntos asignados
Muy de acuerdo	MDA	5
De acuerdo	DA	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	NDA-NED	3
En desacuerdo	ED	2
Muy en desacuerdo	MED	1

Fuente: Elaboración Propia con base en Hernández, Fernández, & Baptista (2014)

En cuanto a la dirección de las afirmaciones estas pueden ser favorables positivas o desfavorables negativas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), para el primero de los casos esta califica favorablemente el objeto de actitud que en este caso es el clima laboral de la empresa, así entre más de acuerdo estén los participantes, la actitud será mucho más favorable; de lo

contrario, cuando las afirmaciones son negativas, entre más de acuerdo estén los participantes, la actitud es más desfavorable.

5.4 Validación del instrumento

Para validar de manera estadística el instrumento que se puede apreciar en el Anexo 1, se utilizan los coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach y Guttman.

- Cronbach

Tabla 2

Estadísticos de fiabilidad Cronbach

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,773	20

Fuente: Elaboración Propia

Mostrando que aproximadamente el 80% corresponde a la probabilidad de que los encuestados comprendieron las preguntas del instrumento. Por otra parte, los coeficientes de Guttman arrojan:

- Guttman

Tabla 3

Estadísticos de fiabilidad Guttman

Estadísticos de fiabilidad		
	1	,754
	2	,808
	3	,773
Lambda	4	,551
	5	,781
	6	.
N de elementos		20

Fuente: Elaboración Propia

En promedio una probabilidad cercana del 80%, indicando con lo anterior que el instrumento es viable y fue comprendido por los funcionarios. Entonces se concluye una buena consistencia interna de los ítems.

5.5 Fases de la investigación

Esta investigación se realizará en cinco (5) fases las cuales son descritas a continuación:

- **Fase de revisión bibliográfica:** En esta fase se realiza la revisión de los antecedentes y las bases teóricas de la investigación.
- **Fase de construcción y aplicación de instrumentos:** en esta fase se hace la construcción del instrumento de recolección y su respectiva aplicación a los empleados de la Empresa Funeraria Ángeles de Dios.
- **Fase de análisis de datos:** después de tener la información pertinente esta se recoge a través de tablas y se analiza de manera estadística a través del procesador de datos estadísticos Excel. Y será analizada cualitativamente para obtener los resultados.
- **Fase de construcción del plan de mejoras:** se realiza con base a los resultados obtenidos, incluyendo aspectos tales como objetivos, metodología, actividades, entre otros.
- **Fase de finalización:** se construye el informe final entregable a la universidad.

6. Análisis de los Resultados

Después de aplicar el instrumento a los 57 empleados de la empresa Funeraria Ángeles de Dios, se obtuvieron los siguientes resultados:

Dimensión Comunicación

Tabla 4

Comunicación entre jefe y subordinado

Comunicación entre jefe y subordinado	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	3
En Desacuerdo	27
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	11
De Acuerdo	9
Muy de Acuerdo	7
Total	57

Fuente: Elaboración propia

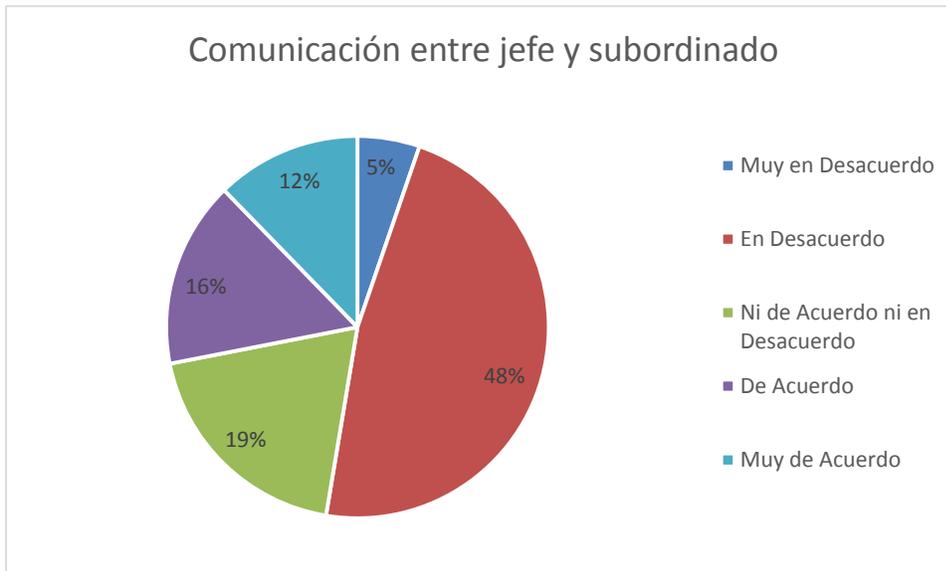


Figura 1. Comunicación entre jefe y subordinado

Fuente: Elaboración propia

Análisis: A la primera afirmación, *La comunicación entre jefe y subordinados es excelente*, Un 5% de los empleados contestó estar muy en desacuerdo con que la comunicación entre jefes y empleados sea excelente y un 48% manifiesta estar en desacuerdo, es decir, consideran que existen fallas en ese aspecto. Un 19% manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. Y solo un 28% está de acuerdo o muy de acuerdo con la comunicación entre las partes mencionadas, lo que muestra una muy baja favorabilidad ante esta afirmación. Puntaje de la pregunta: 161 de 285 posibles.

Tabla 5

Comunicación entre compañeros

Comunicación entre compañeros	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	1
En Desacuerdo	12
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3
De Acuerdo	27
Muy de Acuerdo	14
Total	57

Fuente: Elaboración propia

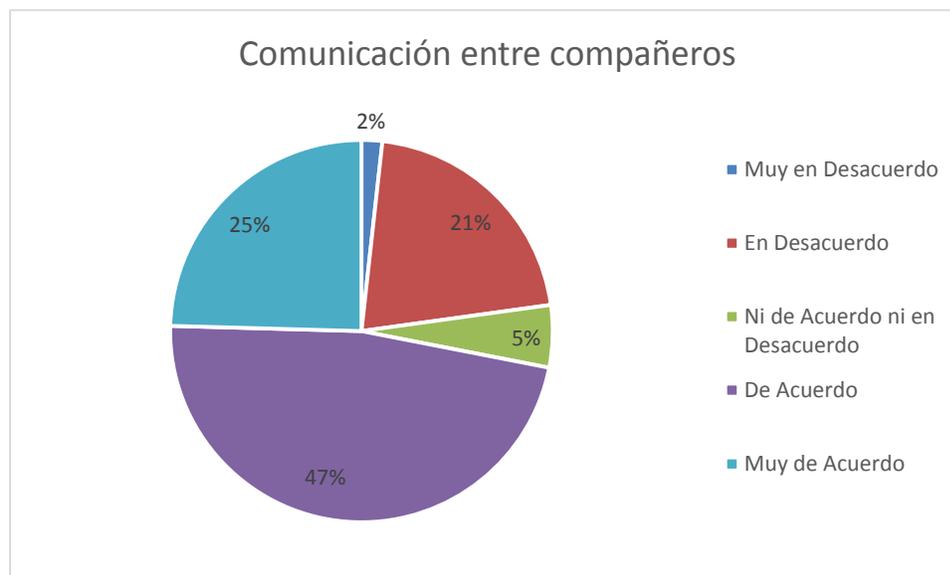


Figura 2. Comunicación entre compañeros

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Ante la segunda afirmación, *La comunicación entre compañeros es excelente*, un 2% de ellos manifiesta estar muy en desacuerdo, un 21% está en desacuerdo con el hecho de que la comunicación entre compañeros sea excelente, un 5% afirma no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, se observa un amplio 47% que manifiesta estar de acuerdo con que la comunicación entre compañeros es excelente, mientras que un 25% está muy de acuerdo lo que es favorable hacia la afirmación propuesta. Puntaje de la pregunta: 212 de 285 posibles.

Tabla 6

Órdenes contradictorias

Órdenes contradictorias	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	32
En Desacuerdo	25
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	0
Muy de Acuerdo	0
Total	57

Fuente: Elaboración propia

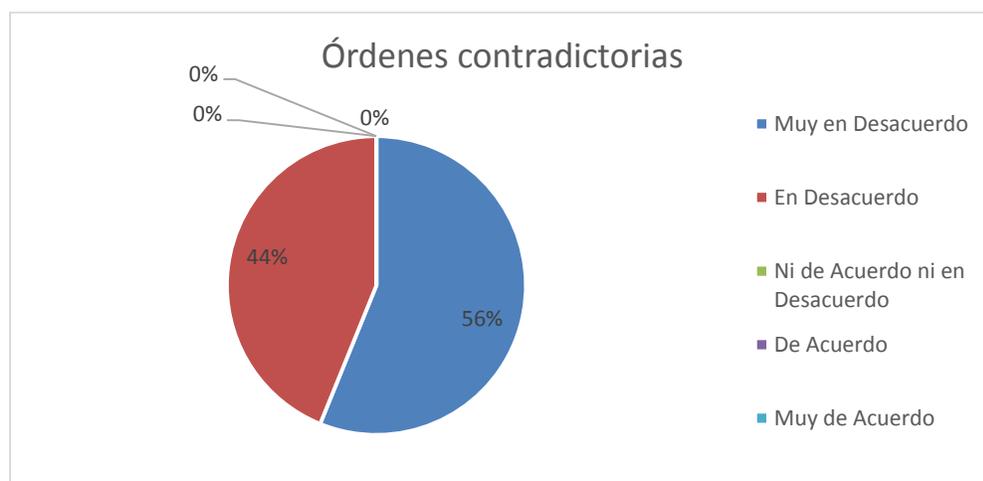


Figura 3. Órdenes contradictorias

Fuente: Elaboración propia

Análisis: A la tercera afirmación, *Presencia de órdenes contradictorias dentro de la empresa*, se observa que la totalidad de los empleados manifiestan desacuerdo dado que para ellos,

en la empresa no se emiten órdenes contradictorias, un 56% está muy en desacuerdo y un 44% está en desacuerdo. Puntaje de la pregunta: 82 de 285 posibles.

Tabla 7

Manejo de la información

Manejo de la información	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	2
En Desacuerdo	3
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7
De Acuerdo	25
Muy de Acuerdo	20
Total	57

Fuente: Elaboración propia

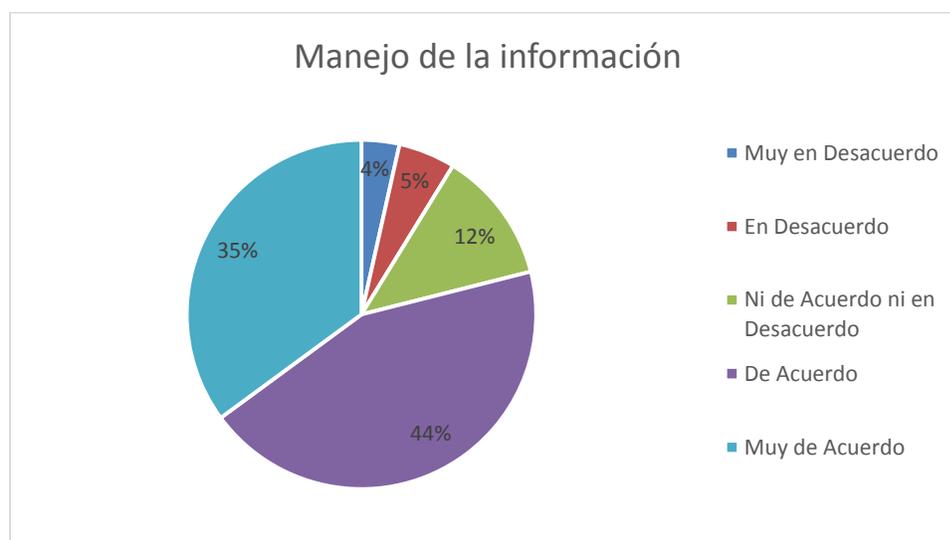


Figura 4. Manejo de la información

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Ante la cuarta afirmación *Existencia de la información necesaria para el desarrollo de las funciones de los empleados*, se puede observar que el 79% de los empleados se encuentra muy de acuerdo (35%) y de acuerdo (44%) con el hecho de que existe la información necesaria para el desarrollo de las funciones de los empleados. Un 4% se encuentra muy en desacuerdo, un 5% está en desacuerdo y el 12% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Puntaje de la pregunta: 229 de 285 posibles.

Tabla 8

Conocimiento de la planeación estratégica

Conocimiento de la planeación estratégica	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	7
En Desacuerdo	29
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	21
Muy de Acuerdo	0
Total	57

Fuente: Elaboración propia

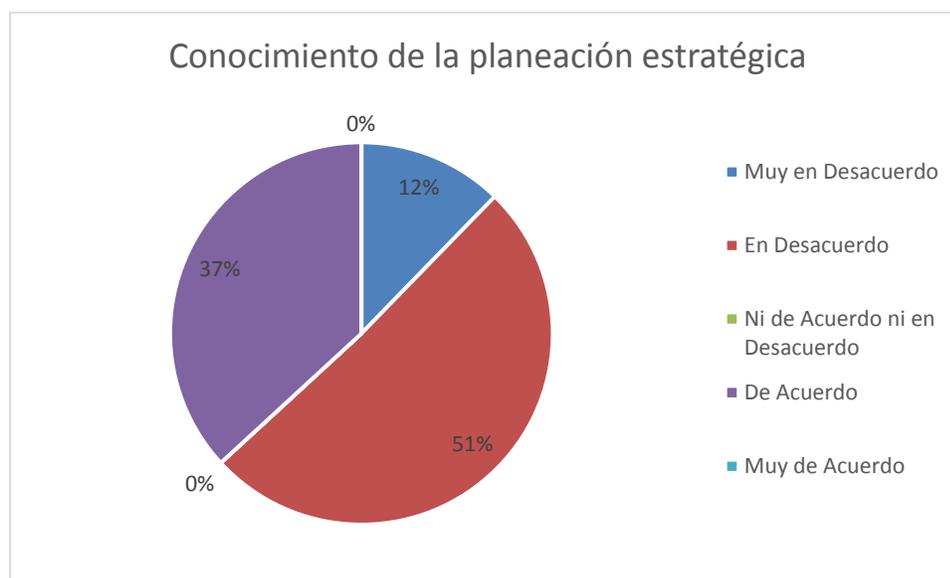


Figura 5. Conocimiento de la planeación estratégica

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Ante la quinta afirmación, *Los empleados tienen conocimiento de la planeación estratégica, misión, visión, manual de funciones*, se puede notar que solo el 37% está de acuerdo con esta afirmación, es decir que ese porcentaje conoce la planeación estratégica de la empresa, mientras que el 63% restante manifiesta estar en desacuerdo, es decir, desconocer la planeación estratégica, misión, visión, manual de funciones de la empresa. Puntaje de la pregunta: 149 de 285 posibles.

Dimensión Motivación

Tabla 9

Trato de la directiva a los empleados

Trato de la directiva a los empleados	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	11
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	25
De Acuerdo	17
Muy de Acuerdo	4
Total	57

Fuente: Elaboración propia

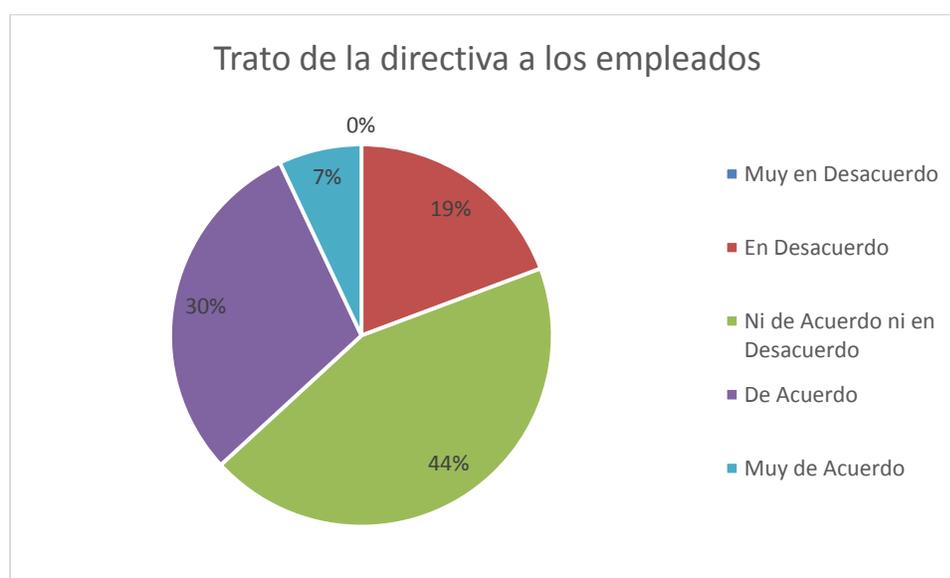


Figura 6. Trato de la directiva a los empleados

Fuente: Elaboración propia

Análisis: en cuanto a la afirmación seis, *El trato de la directiva hacia los empleados es el adecuado*, se puede apreciar que hay un alto porcentaje que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo (44%), el desacuerdo está en 19% lo que quiere decir que su percepción del trato de la directiva hacia los empleados es desfavorable, y el acuerdo con relación al trato que la directiva ofrece a los empleados es del 37% (30% de acuerdo y 7% muy de acuerdo), convirtiéndose entonces en un porcentaje favorable ante la afirmación. Puntaje de la pregunta: 185 de 285 posibles.

Tabla 10

Recompensas

Recompensas	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	27
En Desacuerdo	11
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	19
Muy de Acuerdo	0
Total	57

Fuente: Elaboración propia

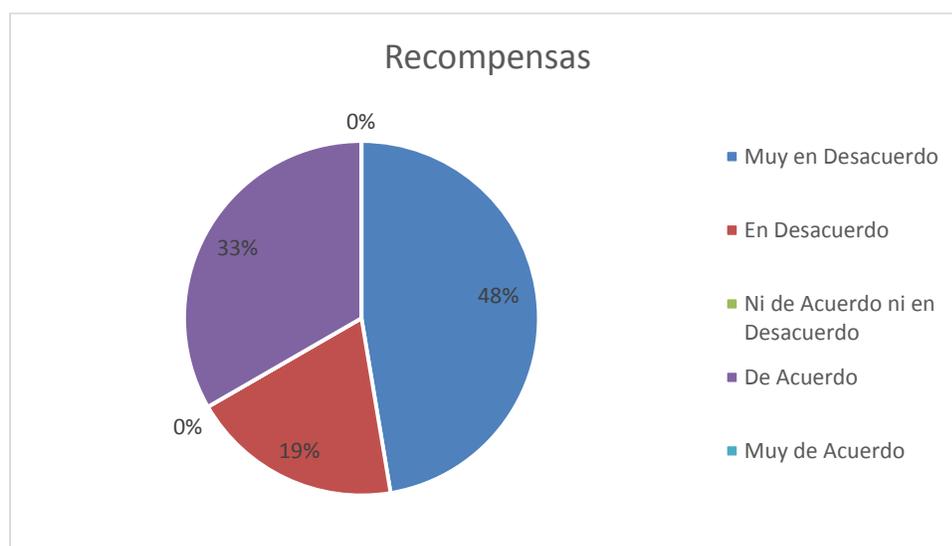


Figura 7. Recompensas

Fuente: Elaboración propia

Análisis: se puede apreciar que ante la séptima afirmación, *La empresa ofrece recompensas a los empleados por el cumplimiento de las metas*, sólo el 33% se encuentra de acuerdo, y este porcentaje corresponde a los vendedores externos de la empresa, es decir que ellos son los únicos empleados de la empresa a los que se les ofrece recompensa por el cumplimiento de metas. El 67% restante se muestra muy en desacuerdo (48%) y en desacuerdo (19%). Puntaje de la pregunta: 125 de 285 posibles.

Tabla 11

Reconocimiento

Reconocimiento	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	2
En Desacuerdo	19
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	3
De Acuerdo	23
Muy de Acuerdo	10
Total	57

Fuente: Elaboración propia

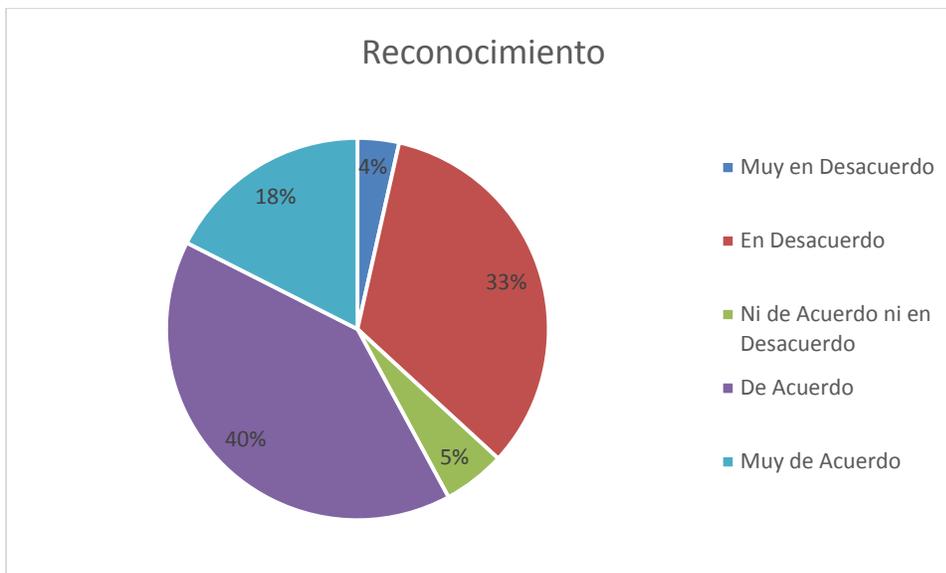


Figura 8. Reconocimiento

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Ante la octava afirmación, *La empresa destaca a los empleados por sus éxitos*, se puede notar que un 4% está muy en desacuerdo con esta afirmación, es decir no hay motivación a las ideas sobresalientes. Un 33% está en desacuerdo, un 5% no se encuentra ni de acuerdo ni en desacuerdo. En cuanto al acuerdo, un 40% se encuentra de acuerdo, y un 18% en desacuerdo. Puntaje de la pregunta: 191 de 285 posibles.

Tabla 12

Capacitación

Capacitación	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	2
En Desacuerdo	20
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2
De Acuerdo	22
Muy de Acuerdo	11
Total	57

Fuente: Elaboración propia

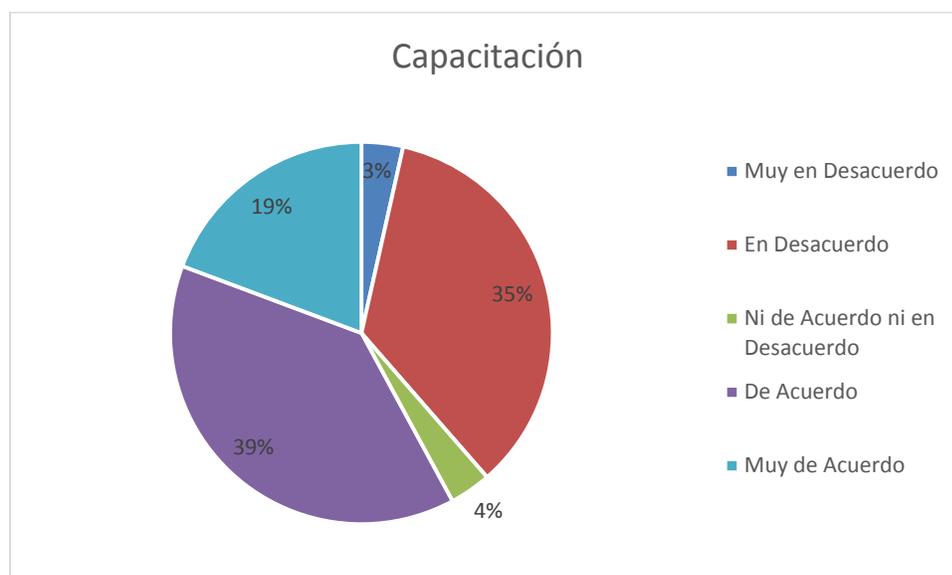


Figura 9. Capacitación

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Para la novena afirmación, En la empresa existe un programa de capacitaciones para los empleados, Se puede notar que un 3% está muy en desacuerdo con esta afirmación, es decir no existe un programa de capacitaciones para los empleados. Un 35% está en desacuerdo, un 4% manifiesta que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. En cuanto al acuerdo, un 39% se encuentra de acuerdo, y un 19% en desacuerdo. Puntaje de la pregunta: 191 de 285 posibles.

Tabla 13

Recreación

Recreación	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	2
En Desacuerdo	23
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	17
De Acuerdo	15
Muy de Acuerdo	0
Total	57

Fuente: Elaboración propia

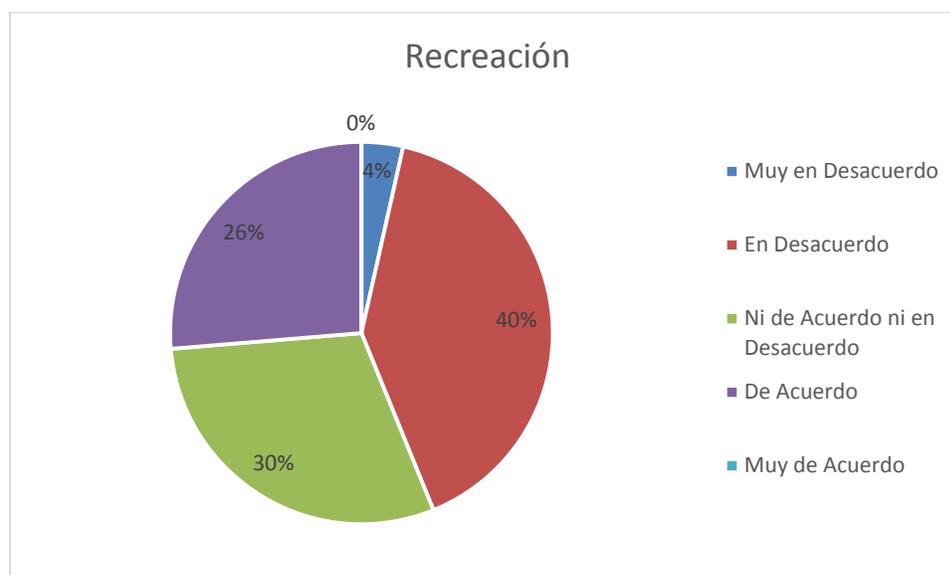


Figura 10. Recreación

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Ante la décima afirmación, *La empresa tiene programas de recreación y esparcimiento para los empleados y sus familias*, se puede notar que solo hay un 26% de acuerdo, en otras palabras, este porcentaje afirma que la empresa tiene programas de recreación; mientras que el 30% manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo. En cuanto al desacuerdo un 4% está muy en desacuerdo y un 40% está en desacuerdo, es decir que para ellos la empresa no cuenta con programas de recreación, es importante señalar que estas respuestas desfavorables corresponden en su gran mayoría a los empleados vinculados por prestación de servicios. Puntaje de la pregunta: 139 de 285 posibles.

Dimensión Condiciones ambientales y físicas

Tabla 14

Condiciones de Trabajo

Condiciones de Trabajo	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	15
Muy de Acuerdo	42
Total	57

Fuente: Elaboración propia

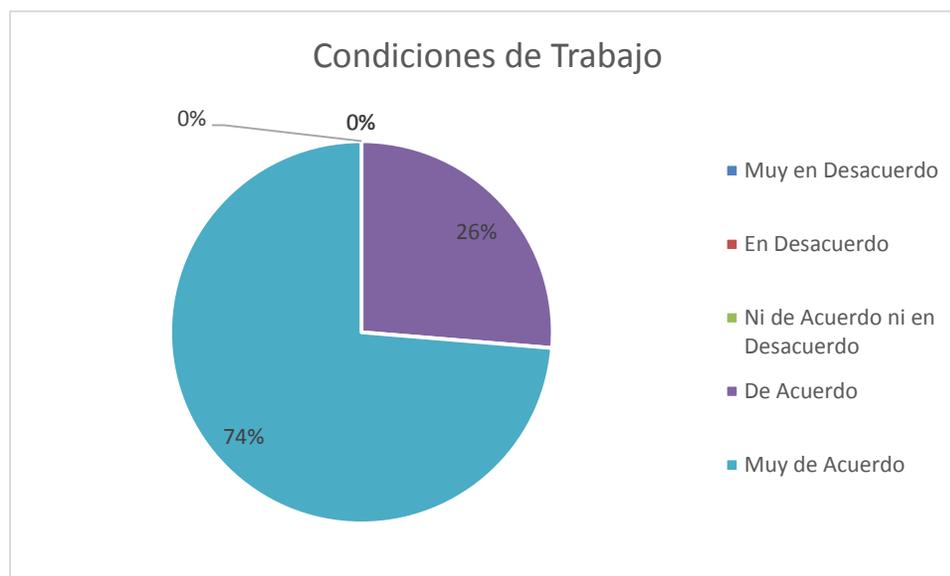


Figura 11. Condiciones de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Análisis: A la afirmación decima primera, *En la empresa siempre me brindan las condiciones para realizar mi trabajo*, se puede notar que hay un fuerte acuerdo. Un 24% afirma estar de acuerdo y un 76% muy de acuerdo lo que implica que en la empresa siempre les brindan a los empleados las condiciones necesarias para realizar su trabajo. Puntaje de la pregunta: 270 de 285 posibles.

Tabla 15

Lugar de Trabajo

Lugar de Trabajo	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	2
En Desacuerdo	5
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	27
Muy de Acuerdo	23
Total	57

Fuente: Elaboración propia

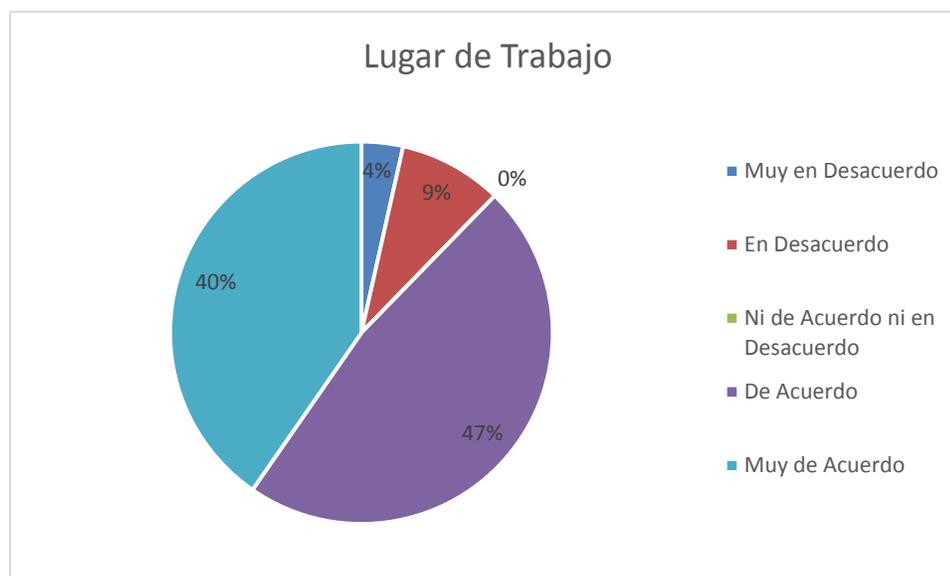


Figura 12. Lugar de Trabajo

Fuente: Elaboración propia

Análisis: para la décima segunda afirmación *El lugar de trabajo es formal y estructurado*, se puede apreciar que un 4% manifiesta estar muy en desacuerdo, un 9% está en desacuerdo, lo que implica una actitud desfavorable ante el lugar de trabajo; mientras que un amplio 47% está de acuerdo, seguido de un 40% que está muy de acuerdo, convirtiéndose en una gran mayoría de empleados que muestran actitud favorable ante la afirmación expuesta. Puntaje de la pregunta: 235 de 285 posibles.

Tabla 16

Espacio de Trabajo

Espacio de Trabajo	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	3
En Desacuerdo	7
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	2
De Acuerdo	17
Muy de Acuerdo	28
Total	57

Fuente: Elaboración propia

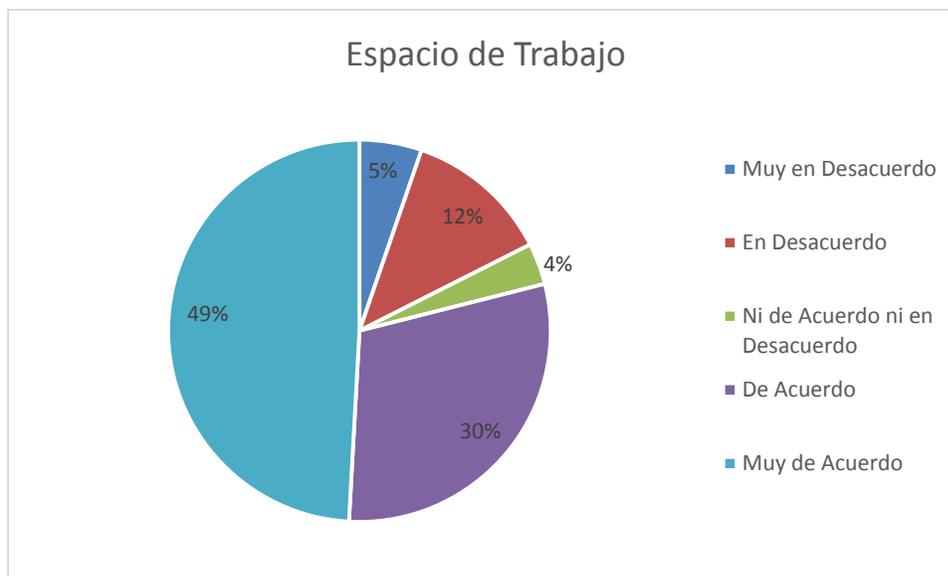


Figura 13. Espacio de Trabajo

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Para la afirmación trece, *El lugar de trabajo cuenta con el espacio adecuado para realizar mis funciones*, se nota ampliamente el acuerdo, cuando un 49% manifiesta estar muy de acuerdo y un 30% manifiesta estar de acuerdo con el hecho de que el lugar de trabajo cuenta con el espacio adecuado para realizar sus funciones. Un 4% manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que un 12% afirma estar en desacuerdo y un 5% muy en desacuerdo, siendo estas respuestas desfavorables, es decir no se sienten cómodos con el lugar de trabajo. Puntaje de la pregunta: 231 de 285 posibles.

Dimensión Trabajo en equipo

Tabla 17

Compromiso de los empleados

Compromiso de los empleados	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	23
Muy de Acuerdo	34
Total	57

Fuente: Elaboración propia

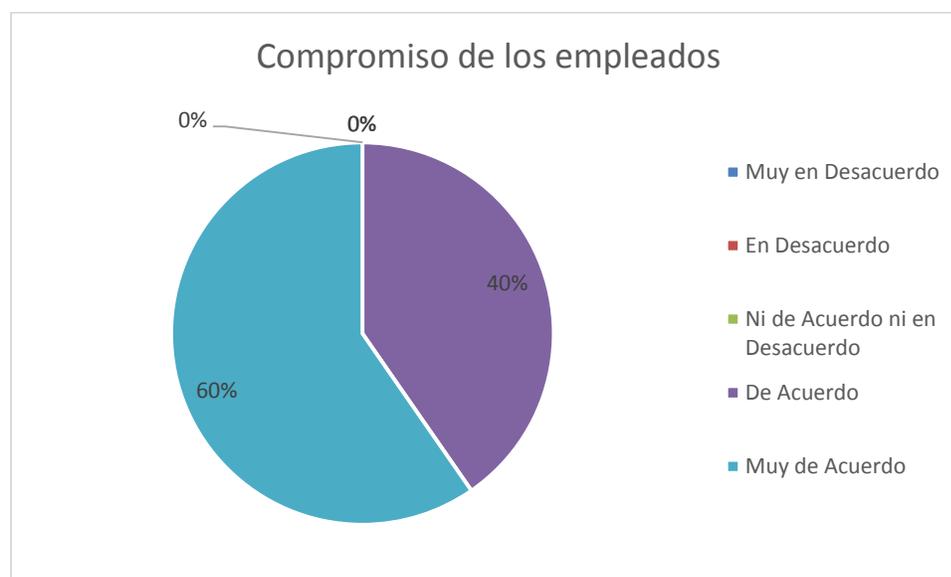


Figura 14. Compromiso de los empleados

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Ante la décima cuarta afirmación, *Están los empleados de la empresa comprometidos con el éxito de la misma*, se denota un fuerte acuerdo, un 40% de los empleados está de acuerdo y un 60% de ellos se encuentra muy de acuerdo con el hecho de que los demás empleados de la empresa se encuentran comprometidos con el éxito de la misma. Puntaje de la pregunta: 262 de 285 posibles.

Tabla 18

Reuniones de equipo

Reuniones de equipo	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	26
En Desacuerdo	12
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	11
Muy de Acuerdo	8
Total	57

Fuente: Elaboración propia

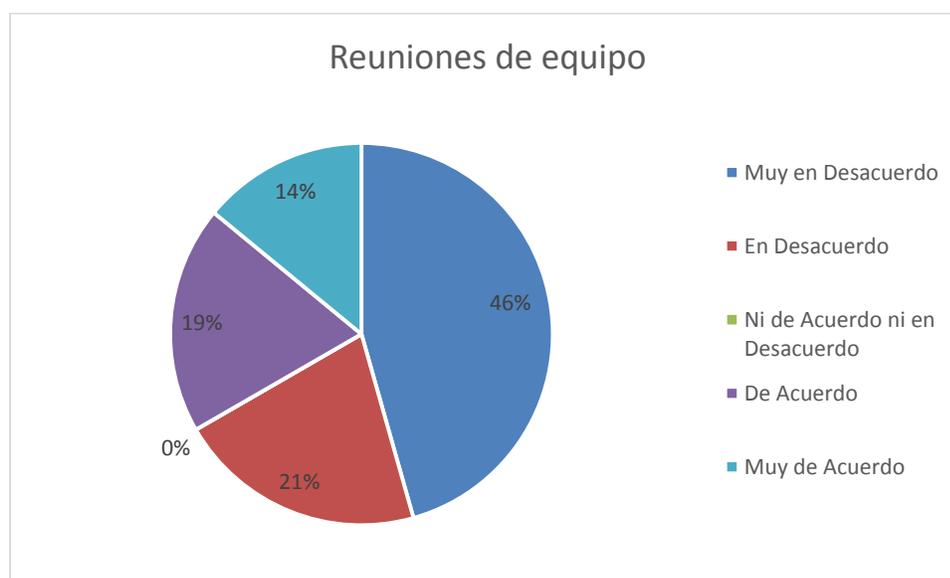


Figura 15. Reuniones de equipo

Fuente: Elaboración propia

Análisis: A la décima quinta pregunta afirmación, *En la empresa hay reuniones de equipo para lograr un mejor desempeño*, se muestra un fuerte desacuerdo, dado que un 46% manifiesta estar muy en desacuerdo y un 21% en desacuerdo lo que implica que para ellos no hay reuniones de equipo para mejorar el desempeño. En cuanto al porcentaje restante, un 19% está de acuerdo y un 14% muy de acuerdo, lo que implica un acuerdo con la afirmación relacionada a las reuniones en equipo para mejorar el desempeño. Puntaje de la pregunta: 134 de 285 posibles.

Tabla 19

Innovación

Innovación	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	45
En Desacuerdo	12
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	0
Muy de Acuerdo	0
Total	57

Fuente: Elaboración propia

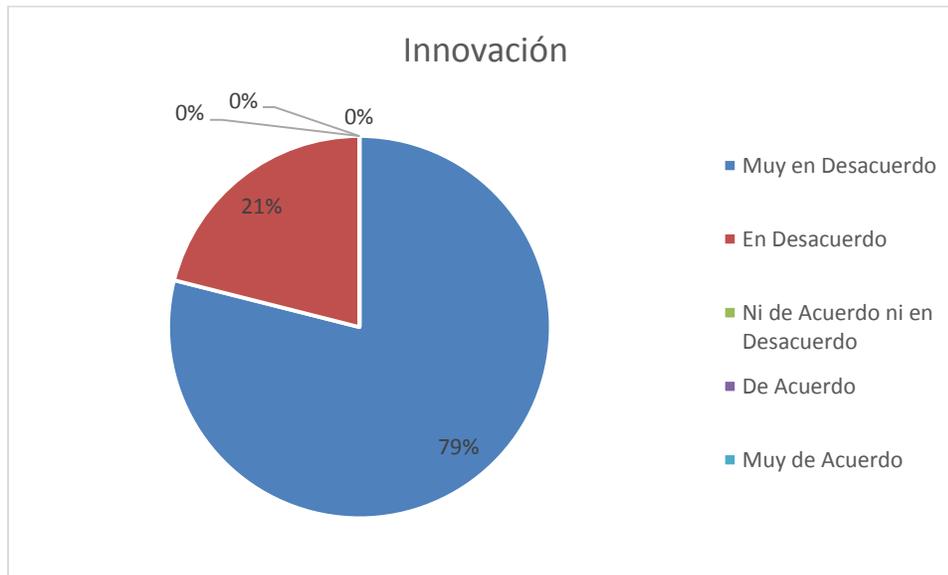


Figura 16. Innovación

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Para la décimo sexta afirmación, *Han surgido innovaciones a raíz del trabajo en equipo*, el 100% de los empleados está en desacuerdo con que hayan surgido innovaciones a raíz del trabajo en equipo. Un 79% manifiesta estar muy en desacuerdo y el 21% restante está en desacuerdo. Puntaje de la pregunta: 69 de 285 posibles.

Dimensión Liderazgo

Tabla 20

Roles de liderazgo

Roles de liderazgo	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	12
En Desacuerdo	27
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	13
Muy de Acuerdo	5
Total	57

Fuente: Elaboración propia

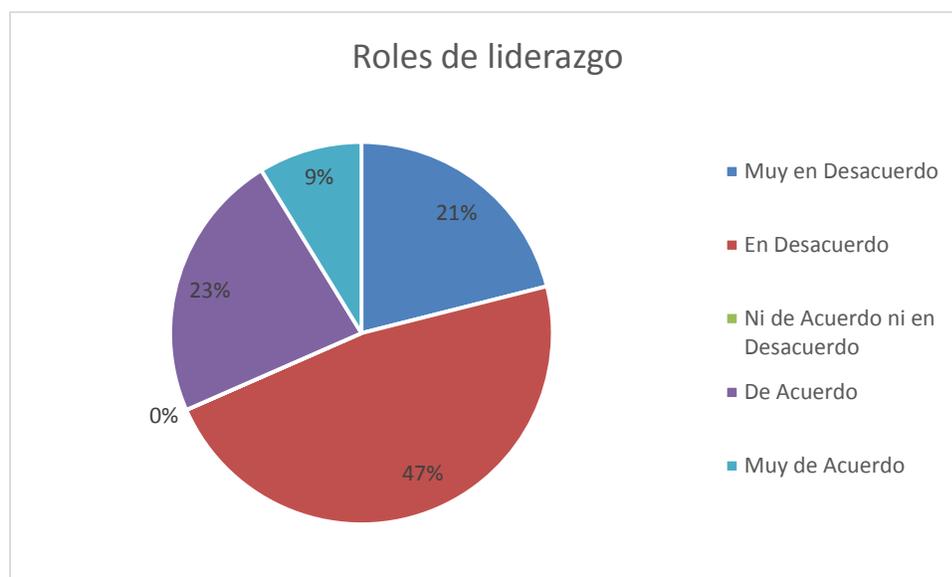


Figura 17. Roles de liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Análisis: para la décimo séptima afirmación, *Están definidos los roles de líderes dentro de la empresa*, Se observa que un 21% está muy en desacuerdo, un 47% está en desacuerdo, lo que implica que no hay roles de liderazgo definido en su opinión. Además de esto, solo en un mínimo porcentaje del 32% hay acuerdo al respecto de roles de liderazgo definidos, estas respuestas positivas están marcadas fuertemente en los cargos administrativos e internos. Puntaje de la pregunta: 143 de 285 posibles.

Tabla 21

Actitud de liderazgo

Actitud de liderazgo	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	12
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	27
Muy de Acuerdo	18
Total	57

Fuente: Elaboración propia

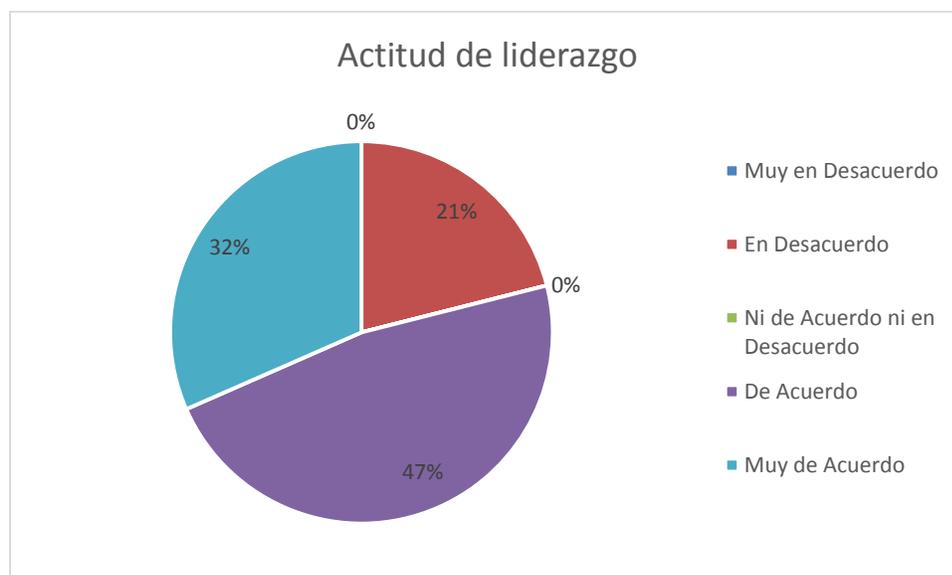


Figura 18. Actitud de liderazgo

Fuente: Elaboración propia

Análisis: La afirmación dieciocho, *Existen compañeros pendientes de las necesidades de los demás*, deja ver un fuerte acuerdo en cuanto a la existencia de compañeros pendientes de las necesidades de los demás. Un 47% está de acuerdo y un 32% muy de acuerdo. Solo un 21% se encuentra en desacuerdo. Puntaje de la pregunta: 222 de 285 posibles.

Tabla 22

Conocimiento de las fortalezas

Conocimiento de las fortalezas	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	0
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	52
Muy de Acuerdo	5
Total	57

Fuente: Elaboración propia

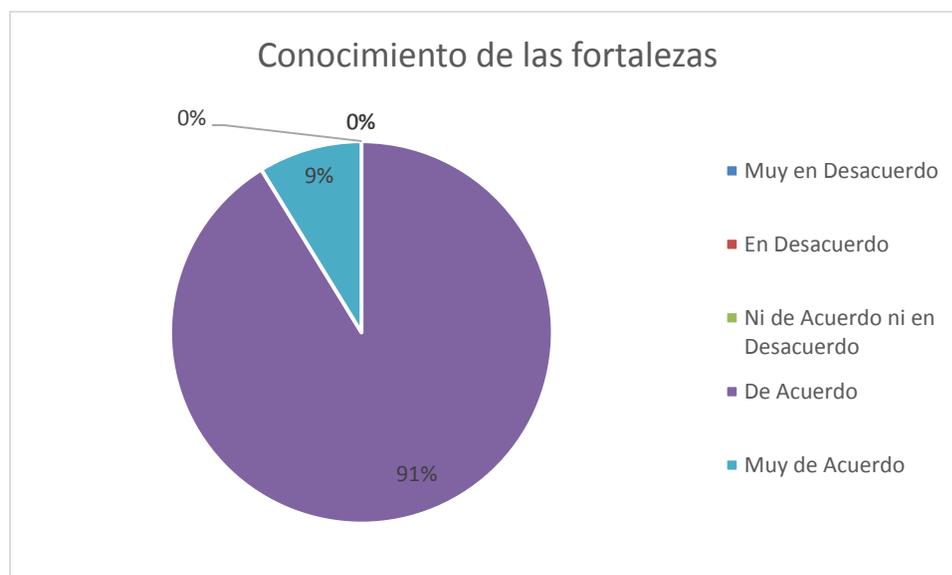


Figura 19. Conocimiento de las fortalezas

Fuente: Elaboración propia

Análisis: Ante la afirmación décimo novena, *En la empresa cada quien conoce las fortalezas de los demás*, se puede apreciar que el 91% muestra estar de acuerdo con que en la empresa cada quien conoce las fortalezas de los demás, y el 9% restante está muy de acuerdo. Puntaje de la pregunta: 233 de 285 posibles.

Tabla 23

Capacitaciones

Capacitaciones	Frecuencia
Muy en Desacuerdo	0
En Desacuerdo	2
Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	0
De Acuerdo	25
Muy de Acuerdo	30
Total	57

Fuente: Elaboración propia

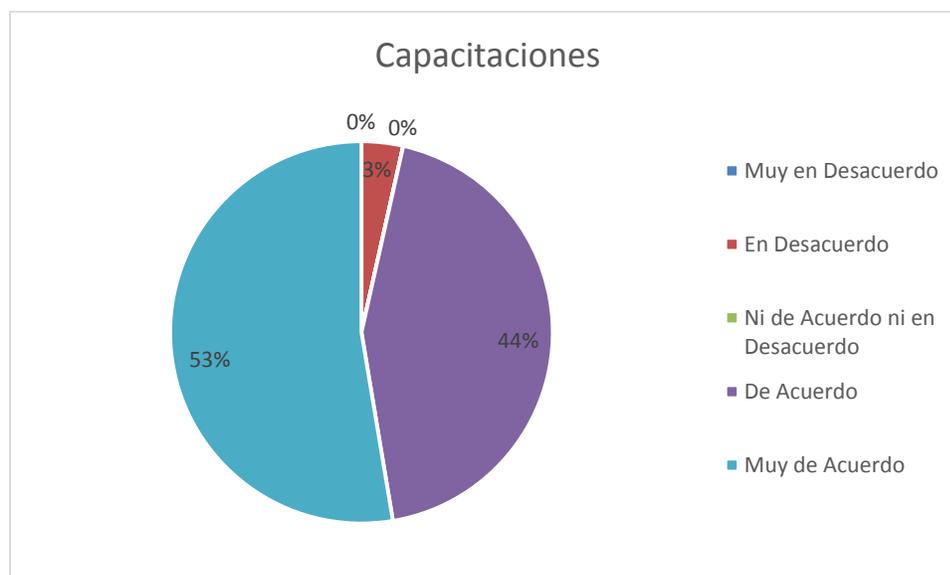


Figura 20. Capacitaciones

Fuente: Elaboración propia

Análisis: ante la última afirmación, *Existen capacitaciones dentro de la empresa para fortalecer las capacidades de los empleados*, se observa que solo un 3% está en desacuerdo, lo que quiere decir que no considera que existan capacitaciones dentro de la empresa para fortalecer las capacidades de los empleados, estas respuestas desfavorables provienen de los operarios, puesto que un 44% está de acuerdo y un 53% se encuentra muy de acuerdo. Puntaje de la pregunta: 254 de 285 posibles.

Conclusiones

Después de terminar esta investigación enfocada a diagnosticar el clima organizacional en la Empresa Funeraria Ángeles de Dios, en el periodo 2017, se puede establecer que dentro de la empresa existen fallas significativas sin embargo las fortalezas son bastante notables. Ante esto se logró determinar cuáles son los factores internos y externos que afectan el clima organizacional en dicha empresa.

En cumplimiento al primer objetivo específico, caracterizar el clima organizacional en la Empresa Funeraria Ángeles de Dios, se encontró que en cuanto a la dimensión comunicación, un 53% de los empleados no están de acuerdo con la comunicación entre jefes y empleados, mientras que la comunicación entre compañeros es positiva con un porcentaje de acuerdo del 73%. Dentro de la empresa se resalta que no hay órdenes contradictorias y de igual forma un 79% de ellos afirma que existe la información necesaria para el desarrollo de las funciones de los empleados. Sin embargo un 88% de los empleados manifiesta que desconocen la planeación estratégica, misión, visión, y manual de funciones de la empresa. Dejando un saldo desfavorable en cuanto a la comunicación dentro de la empresa.

En relación a la dimensión motivación, se denota una fuerte indiferencia ante el trato de los directivos a los empleados y en tanto al desacuerdo o el acuerdo, este último supera al primero con un porcentaje de 37%. Dentro de la empresa se evidencian fuertes fallas en la motivación, un 67% manifiesta que la empresa no ofrece recompensas a los empleados por el cumplimiento de las metas, sin embargo se evidencia que si los destaca por sus éxitos y realiza capacitaciones a sus empleados en pos de su crecimiento profesional. Al indagar sobre la recreación los porcentajes no muestran una inclinación específica.

Al pasar a la dimensión Condiciones ambientales y físicas, se nota gran favorabilidad, en cuanto a las condiciones de trabajo, el lugar de trabajo, y el espacio de trabajo. La dimensión

trabajo en equipo, muestra un fuerte acuerdo en relación a que los empleados de la empresa se encuentran comprometidos con el éxito de la misma, sin embargo hay desacuerdo en la existencia de reuniones o grupos definidos para el trabajo en equipo. Se señala que dentro de la empresa no hay trabajo en equipo en pos de la innovación.

Por último, la dimensión liderazgo, muestra fallas en cuanto a la existencia de roles de liderazgo pero se contradice al mostrar que hay actitud de liderazgo al haber compañeros pendientes de las necesidades de los demás, en cuanto al conocimiento de las fortalezas de los demás hay un acuerdo total así como lo relacionado con la existencia de capacitaciones dentro de la empresa para fortalecer las capacidades de los empleados. En total, el puntaje de la medición del clima organizacional en la empresa Funeraria Ángeles de Dios es de 183,15 puntos, de 285 puntos posibles.

En cuanto al segundo objetivo, analizar los factores internos y externos que afectan el clima organizacional en la Empresa Funeraria Ángeles de Dios, los factores encontrados son los descritos anteriormente: comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, motivación y condiciones ambientales y físicas. Por lo cual teniendo en cuenta el diagnóstico y dichos factores, se procede al tercer objetivo, identificar las debilidades más representativas de la Empresa Funeraria Ángeles de Dios en relación al Clima organizacional, las cuales las arroja la medición del clima organizacional realizada.

Las debilidades encontradas están relacionadas con las dimensiones de la siguiente manera: para la dimensión comunicación las debilidades están relacionadas con la comunicación entre los jefes y empleados, la comunicación entre compañeros, las órdenes contradictorias y el conocimiento de la planeación estratégica; en cuanto a la dimensión motivación, se evidencian debilidades tales como las recompensas a los empleados y la recreación; en cuanto a la dimensión de condiciones ambientales y físicas, no se evidencian debilidades; teniendo en cuenta la dimensión trabajo en equipo, se evidencia debilidad en las reuniones de equipo, la innovación y roles de liderazgo.

Recomendaciones

Partiendo de las debilidades encontradas después de haber analizado el clima organizacional de la Empresa Funeraria Ángeles de Dios, se plantean las siguientes recomendaciones:

- Mejorar los procesos comunicativos de la empresa a través de actividades de retroalimentación y la implementación de evaluación de desempeño, las cuales fortalecen las competencias comunicativas de la empresa, y de esta forma se optimice dicho proceso.
- Incentivar al talento humano a través de capacitaciones, reconocimiento de sus méritos y la implementación de algún tipo de incentivos que den fe del valor de este para la organización.
- Promover el trabajo en equipo dentro de la organización a fin de mejorar las debilidades encontradas en esta dimensión, para así favorecer a la formación de equipos de trabajo, manejo de nuevas ideas, y en general de procesos innovadores.
- Tener en cuenta la Tabla 24 para un posible plan de mejora y fortalecimiento que la empresa pueda implementar.

Tabla 24

Recomendaciones

Plan de acción	¿Qué se va a mejorar?	Objetivo	Actividades	Responsables	Tiempo de ejecución
Retroalimentación de las actividades realizadas por la empresa de manera periódica	Los procesos de comunicación en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar los procesos comunicativos de la empresa a través de charlas. 	<ul style="list-style-type: none"> Charlas Reuniones Capacitaciones 	Gerencia	Semanal
Implementación de un modelo de evaluación de desempeño <i>Feedback 360°</i> para los trabajadores.	Los procesos de comunicación en la empresa, participación de los empleados, la retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un modelo de evaluación de desempeño <i>Feedback 360°</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar las competencias a evaluar. Capacitaciones acerca del modelo de evaluación. Promover la retroalimentación de las actividades. 	Gerencia Psicólogo	Anual
Establecer un plan de incentivos que estimule el mejoramiento del desempeño laboral.	La motivación de los empleados de la empresa, competitividad, liderazgo, procesos operativos.	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un plan de incentivos 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer metas de ventas periódicas a fin de medir el desempeño. 	Gerencia Área contable	Mensual
Implementación de programas de promoción de personal	Motivación y Promoción de personal	<ul style="list-style-type: none"> Implementar programas de promoción personal 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar programas de reclutamiento en donde la prioridad sea el ascenso de los 	Área de T.H	Semestral

				trabajadores de la misma empresa que posean las capacidades necesarias para el cargo		
Socializar permanentemente la planeación estratégica de la empresa, misión, visión y manual de funciones.	Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el nivel estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> Socializaciones permanentes de la importancia de cumplir con los objetivos organizacionales. 	Gerente	Bimensual	
Mejorar la provisión de materiales para el desempeño de las actividades en algunos cargos	Productividad, mejora del desempeño, calidad, eficacia y eficiencia.	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar el suministro de materiales para el desempeño de las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar lista de materiales necesarios para cada cargo Supervisión del inventario 	Gerente	Semanal	
Realizar programas enfocados al entrenamiento para el trabajo en equipo	Integración, trabajo en equipo, liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> Favorecer el trabajo en equipo dentro de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitaciones Entrenamiento Proyectos que requieran del trabajo colaborativo 	Gerente Área de T.H	Trimestral	

Fuente: Elaboración Propia

Referencias Bibliográficas

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento humano en las organizaciones del norte del Perú*. Recuperado de <http://corte.us/926995>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Cortés, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral En el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4, (106), 203-214. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>
- Cuesta, A. (2017). *Gestión del Talento humano y del Conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE.
- Dessler, G. (1976). *Organización y Administración Enfoque Situacional*. Editorial Prentice/ Hall internacional
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Revista Cuadernos de Administración*, (42); 43-61.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Likert, R. (1969). *El factor humano en la empresa, su dirección y valoración*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Madera, M., Mass, M. y Portillo, S. (2015). Medición del Nivel del Clima Organizacional dentro de la Empresa Compres Aires S.A.S. (Tesis de grado). Corporación Universitaria del Caribe. CECAR. Montería (Córdoba, Colombia).
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá D.C: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá D.C: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Naranjo, R. (2008) *Las Habilidades del líder*. Santiago de Cali. Colombia: Lithoclave.
- Núñez, A., Salazar, C. M., Chiang, M. M. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16 (2) 61-76. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>

- Mintzberg, H. (2010). *Managing*. (A. Del Corral, Trad.). Bogotá: Editorial Norma.
- Paz, A. y Marín, S. (2014). *Clima organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Manizales. Manizales (Caldas, Colombia).
- Sandoval, M. (2004). *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*. Recuperado de <http://corte.us/445348>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39, (2); 385-393. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- Venutolo, E. M., & Canós, L. (2009). *Estudio del clima laboral y la productividad en las empresas pequeñas y medianas: El Transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires*. (Tesis Doctoral). Universidad Politécnica de Valencia. Valencia (Argentina). Recuperado de <http://corte.us/282766>
- Viloria, J., Pertúz, S., Daza, A. & Pedraza, L. (2016). Aproximación al clima organizacional de una empresa promotora de salud. *Revista Cubana de Salud Pública*, 42, (1); 80-91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21444931009>
- Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública*. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. Nuevo León (Monterrey, México).

Anexos**Anexo 1. Instrumento****ASPECTOS GENERALES**

NOMBRE _____

CARGO _____

NIVEL DE ESTUDIOS _____

TIEMPO DE SERVICIO _____

GENERO: M ____ F ____

CATEGORIAS

Categoría	Abreviatura	Puntos asignados
Muy de acuerdo	MDA	5
De acuerdo	DA	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	NDA-NED	3
En desacuerdo	ED	2
Muy en desacuerdo	MD	1

	COMUNICACIÓN	MDA	DA	NDA-NED	ED	MD
	Califique de acuerdo a su percepción	5	4	3	2	1
1	La comunicación entre jefe y subordinados es excelente					
2	La comunicación entre compañeros es excelente					
3	Presencia de órdenes contradictorias dentro de la empresa					
4	Existencia de la información necesaria para el desarrollo de las funciones de los empleados					
5	Los empleados tienen conocimiento de la planeación estratégica, misión, visión, manual de funciones					
	MOTIVACION	5	4	3	2	1
6	El Trato de la directiva hacia los empleados es el adecuado					
7	La empresa ofrece recompensas a los empleados por el cumplimiento de las metas					
8	La empresa destaca a los empleados por sus éxitos					



9	En la empresa existe un programa de capacitaciones para los empleados					
10	La empresa tiene programas de recreación y esparcimiento para los empleados y sus familias					
	CONDICIONES AMBIENTALES Y FISICAS	5	4	3	2	1
11	En la empresa siempre me brindan las condiciones para realizar mi trabajo					
12	El lugar de trabajo es formal y estructurado					
13	El lugar de trabajo cuenta con el espacio adecuado para realizar mis funciones					
	TRABAJO EN EQUIPO	5	4	3	2	1
14	Están los empleados de la empresa comprometidos con el éxito de la misma					
15	En la empresa hay reuniones de equipo para lograr un mejor desempeño					
16	Han surgido innovaciones a raíz del trabajo en equipo					
	LIDERAZGO	5	4	3	2	1
17	Están definidos los roles de líderes dentro de la empresa					
18	Existen compañeros pendientes de las necesidades de los demás					
19	En la empresa cada quien conoce las fortalezas de los demás					
20	Existen capacitaciones dentro de la empresa para fortalecer las capacidades de los empleados					