



CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DE CICON S.A.

Ocampo Martínez, Rubiela

Caraballo Ruíz, Mirna

Navarro Herazo, Ramiro

Martínez Munar, María Isabel

Asesor

Universidad Tecnológica de Bolívar  
Especialización en Gerencia del Talento Humano

Cartagena de Indias

2009

## INTRODUCCIÓN

CICON S.A., tiene su origen en la asociación de dos ingenieros civiles, hermanos, el 10 de enero de 1979, mediante escritura pública. Es una empresa dedicada a la programación estimativa de costos, construcción, Interventoría, asesorías, control presupuestal y mercadeo de proyectos urbanísticos arquitectónicos y de ingeniería en general para el sector público y privado.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Éstas, junto con los cambios dinámicos hacen que las organizaciones se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos, dado que las empresas han dejado de ser empresas locales para insertarse en una internacionalización que les permita su sostenibilidad en la era de la globalización, en la cual se vive actualmente<sup>1</sup>

Ésta globalización, al igual que la apertura económica, la competitividad, desde la perspectiva más general, son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones y podría decirse que en la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia en sus empresas<sup>2</sup>.

Las organizaciones hoy por hoy, están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, lo que

---

<sup>1</sup> [servidor-opsu.tach.ula.ve/tesis\\_acro/pe\\_a\\_a/.../introduccion.pdf](http://servidor-opsu.tach.ula.ve/tesis_acro/pe_a_a/.../introduccion.pdf)

<sup>2</sup> Morera, Cruz José Orlando. Características del gerente del siglo XXI. [www.managementweb.com.ar/Management5.html](http://www.managementweb.com.ar/Management5.html)

refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de la comunidad institucional. Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje, lo que implica generar condiciones para mantenerse en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización<sup>3</sup>.

Por lo que se considera, que hoy día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio, con una amplia visión hacia la innovación<sup>4</sup>.

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio<sup>5</sup>.

Razón por la cual, en el presente trabajo investigativo se pretende determinar los elementos de la Cultura Organizacional de la empresa CICON S. A. , lo que puede servir para futuras investigaciones, dado que el aspecto central de las organizaciones con miras al éxito, es la calidad de sus decisiones y acciones

---

<sup>3</sup> *Ibíd.*

<sup>4</sup> *Ibíd.*

<sup>5</sup> Jaimes, Miguel. ¿Cómo arrancamos el Socialismo en las recientes empresas impulsadas por el Estado? [www.aporrea.org/imprime/a78653.html](http://www.aporrea.org/imprime/a78653.html)

globales y estratégicas, de manera tal que agreguen valor en forma sistemática y continua a los procesos de la organización y la forma como ésta es conocida y compartida por todos los colaboradores.

El trabajo investigativo se desarrolla en tres (3) capítulos, donde inicialmente se diseña un instrumento de medición del clima y cultura organizacional. En un segundo capítulo se da aplicación al instrumento de medición diseñado, con el fin de recopilar información que conlleve a la formulación de un plan de acción y en el tercer capítulo se elabora el plan de acción, el cual se encuentra basado en los resultados del instrumento de medición, con el fin de diseñar un modelo organizacional que permita a la empresa disminuir los errores y falencias existentes.

Finalmente, se encuentran los aspectos más trascendentales del estudio a manera de conclusión.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La era de la globalización, el entorno actual, cada vez más cambiante, impredecible e incierto, induce a fomentar al interior de las organizaciones una cultura laboral y la identificación del grado de adaptación de los empleados a su ambiente laboral y las dinámicas sociales en los grupos de la organización, con el fin de facilitar el desarrollo del sentido de pertenencia, donde cada cual asuma que la empresa es un equipo, donde cada uno hace parte del problema y de la solución del mismo, para el cumplimiento de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.

A nivel mundial las empresas de Servicio más admiradas como Mc Donald's, WallMart, Southwestern Airlines o Walt Disney, se caracterizan por tener culturas organizacionales distintas, esenciales; estas empresas poseen conductas diferentes a las empresas débiles, donde sus miembros practican conductas que le afectan en su accionar ubicándola en esa situación.

En algunas empresas del sector de las ingenierías en Cartagena, se puede observar que existe individualismo, el talento humano labora para el logro de objetivos propios, no existen programa de bonificaciones e incentivos, los salarios no son acordes al cargo que desempeñan, las funciones asignadas, ni el nivel académico de los trabajadores, igualmente no se poseen metas establecidas, por lo que CICÓN S.A , requiere el diseño de un plan de identificación de las características del clima y cultura organizacional para los trabajadores de la misma, que tenga repercusión en el alto nivel de desarrollo humano y productividad que el

mundo actual exige lo cual conlleva a mantener y defender su buen nombre en el mercado.

Para el estudio de la cultura organizacional es necesario medir los aspectos esenciales pero no visibles, constituidos por los valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos; organigramas; conductas; hábitos; comportamientos; forma de expresión del clima; velocidad; cohesión grupal; motivación; entre otros por lo que en el presente trabajo investigativo se busca identificar las características del clima y la cultura organizacional de CICÓN S. A.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuales son los factores, aspectos y /o características que construirían o conformarían el diseño de un instrumento de medición del clima organizacional para las áreas administrativa, ejecución de obras y operativa de CICÓN S.A?

## **2. JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación, contribuirá al entendimiento de las variables intervinientes de los procesos o servicios que determinan los comportamientos, actitudes, aptitudes y habilidades organizacionales de direccionamiento estratégico, permitiendo obtener información para posibles cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional; ya que el tipo de gestión y el clima organizacional influyen en el comportamiento de los miembros.

Este proyecto es importante para la empresa en estudio (CICÓN S. A.), dado que detecta problemas, como pueden ser la falta de motivación y la insatisfacción de las personas que laboran en ella, en donde se determinan la incidencia de las fortalezas y debilidades en el logro de los resultados organizacionales, además, de las aéreas fuertes y los factores críticos en función de los objetivos estratégicos.

La presente investigación se desarrolla por la necesidad de analizar y comprender el impacto de la aplicación de elementos de la cultura organizacional en la empresa y su talento humano. Servirá además, como instrumento a las empresas del sector para crear un compromiso de la alta dirección, el enfoque hacia el cliente, la participación y el autocontrol, el aprendizaje del error, la comunicación directa y permanente, el liderazgo, la estructura flexible y adaptable, el clima organizacional agradable, la innovación y la creatividad, la motivación, el empoderamiento y el aprendizaje organizacional.

El Especialista en Gerencia del Talento Humano, por su perfil, está en la capacidad de analizar la incidencia del clima organizacional, partiendo del análisis de los elementos que componen su cultura, participando tanto a nivel del diseño o

rediseño de estructuras organizacionales, planificación estratégica, cambios en el entorno organizacional interno, gestión de programas motivacionales, gestión de desempeño, mejora de sistemas de comunicación interna y externa, mejora de procesos productivos, etc.

Si se mejoran las condiciones de trabajo, éstos a su vez mejorarán la calidad, efectividad y productividad en el trabajo, por tanto, éste debe ser un proceso permanente y de interés y responsabilidad de todos.

Para los trabajadores o talento humano de la empresa CICÓN S. A., significa el mejoramiento de sus condiciones de trabajo en pro de una mayor y mejor comunicación, motivación, participación, ambiente laboral y productividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, la realización de un estudio de medición de clima y cultura organizacional en todas las áreas de CICÓN S.A. se constituye en una herramienta de vital importancia para la empresa, pues a través del diseño y la aplicación de un instrumento adecuado de medición que permita conocer las percepciones, sentimientos, emociones y pensamientos de los empleados, se obtendrán resultados específicos y necesarios para la implementación de planes de acción que redunden en su beneficio.

El estudio se aplicará a las áreas administrativa, ejecución de obras y operativa de la empresa, con él se pretende conocer a través de las variables Comunicación, Estilos De Liderazgo, Relaciones Interpersonales, Condiciones Laborales, Capacitación y Desarrollo, Reconocimiento, Salario y Estabilidad Laboral, Autonomía y Toma De Decisiones, e Imagen de La Organización, como operan al interior de la empresa y que percepciones tienen de estas variables los empleados.



Para el investigador, es la práctica de lo aprendido en forma teórica, la implementación de los conocimientos adquiridos y la intervención en programas para el beneficio empresarial, el logro de una mayor eficacia y eficiencia de los trabajadores y los procesos implementados en la empresa, dado el propósito del proyecto.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar las características que presentan el clima y la cultura organizacional en CICON S.A. con base en el diseño de un instrumento de medición, que a través de su aplicación permita la obtención de información para la formulación de un plan de acción de acuerdo a las metas de la empresa .

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✚ Diseñar un instrumento de medición de clima y cultura organizacional, que permita identificar las características del clima organizacional en la empresa CICON S. A.
  
- ✚ Aplicar el instrumento de medición, mediante el cual se recopile información que conlleve a la formulación de un plan de acción.
  
- ✚ Elaboración de planes de acción, basado en los resultados del instrumento de medición, con el fin de diseñar un modelo que permita a la empresa disminuir los errores y falencias, existentes.

## **4. MARCO REFERENCIAL**

### **4.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

La cultura organizacional cumple un papel importante dentro de una organización, existen teorías generales sobre conceptos de culturas, desarrollándose varios estudios respecto al tema, entre los que se encuentran:

Almanza Moreno, Katherine Paola, de la Universidad Tecnológica de Bolívar, en el presente año (2009), elaboraron el trabajo de grado titulado “Diseño de un plan de inducción a partir del establecimiento de la planeación estratégica en el restaurante la Casa de Socorro-Cartagena, teniendo en cuenta el impacto que esta tiene en la cultura organizacional”. El objetivo de la investigación fue diseñar un plan de inducción partiendo de los criterios de planeación estratégica, con el fin de permitir el establecimiento de una cultura organizacional, alineando el desempeño de los colaboradores a la estrategia del negocio. Las conclusiones del trabajo investigativo, reflejaron un cumplimiento de los objetivos propuestos y dieron la oportunidad de continuar trabajando para el mantenimiento de los mismos, entendiendo que el Gerente de Recursos Humanos al utilizar como herramienta la planeación estratégica de recursos humanos, no sólo puede realizar actividades alineadas al negocio, sino que también puede convertirse en una pieza clave en el desarrollo de puntos neurálgicos para la construcción y el crecimiento de la empresa.

Hernández y Meza, en la Universidad Rafael Núñez, desarrollaron el trabajo investigativo titulado: “Diseño de un programa para la implementación de una cultura de Servicio al interior de la empresa Abogados Especializados en Cobranzas Ltda., sucursal Cartagena, en el año 2007”. El objetivo de la

investigación fue diseñar un programa para la implementación de una cultura de servicio al interior de la empresa en estudio. Dentro de las conclusiones, se estableció que existen algunas falencias como el crecimiento total de incentivos y motivación para los clientes internos de la empresa. Se fijaron estrategias, como la inclusión del área de Atención al Cliente en la estructura organizacional de la misma. Igualmente se estableció adoptar un modelo de administración participativa, consolidación de grupos y formación de líderes, implementación de mecanismos efectivos de recompensa, fomentar una cultura de participación en las actividades y decisiones en los empleados, creación de sistemas de evaluación, entre otras.

Leo\_ Disla, en la web, monografía.com, desarrolla el trabajo titulado “Cultura Organizacional”, cuyo objetivo fue el de mostrar la cultura organizacional en la gestión de recursos humanos como ventaja competitiva de la empresa Dos Sportswear, S.A. En él se concluyó que las condiciones actuales de la empresa Dos Sportswear, S.A. han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, lo que existe es una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes en los retos que debe enfrentar toda organización, lo que permite destacar que la gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante en que vivimos. Concluyen además, que la organización ha logrado desempeñarse exitosamente mostrando dos aspectos importantes: por una parte destaca que la mejor forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional; y por la otra, el énfasis puesto en la investigación de los enfoques y teorías gerenciales para adaptarlos a su funcionamiento. La inversión en el adiestramiento y actualización del personal, es otro aspecto de especial significación con que cuenta dicha

empresa, a fin de convertirlo en el eje y motor esencial de los procesos de transformación.

## 4.2 MARCO TEÓRICO

El Clima Organizacional a pesar de poseer varias definiciones lo cierto es que, define las características y elementos que distinguen a cada organización o empresa, por lo que se considera que éste varía ante las diferentes situaciones que se den en el interior de la misma, e igualmente como la perciba tanto su cliente interno como su cliente externo y las relaciones que éstos mantengan entre sí, las cuales se consideran repercuten directamente sobre el trabajo<sup>6</sup>.

De acuerdo al criterio de autores como Linwin y Stinger, el Clima Organizacional interviene o repercute en los niveles motivacionales, los cuales afectan positiva o negativamente en la organización a factores como la productividad, satisfacción y rotación. El Clima Organizacional es un sistema abierto, dinámico y altamente complejo en el que convergen múltiples variables, cuyas relaciones originan conductas o comportamientos específicos que tipifican a las organizaciones<sup>7</sup>.

Schein (1984), propone que la cultura organizacional sea parte íntegra del propio proceso de administración, por cuanto es a ellos a quienes les corresponde la formación del Clima Organizacional en la empresa y vigilar a que este se mantenga y se perciba en toda la organización y lo que se trasmita de ella. Igualmente se deben implementar mejoras que deben estar direccionadas por el Gerente y el Psicólogo de la entidad<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Payne, Análisis del Comportamiento Organización. 4ª edición. Editorial Mc Graw Hill, Interamericana, México, 1997. p. 169.

<sup>7</sup> Gongalves, A. Dimensiones del Clima Organizacional. <http://www.qualidade.org/article/dec07/2dec97.htm>. diciembre 2 de 1997.

<sup>8</sup> De Souza, Adriana Cultura Organizacional. [www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/culturaorganizacional/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/) - 54k

En documento escrito por Souza Adriana, ésta resalta los elementos que de acuerdo a Goncalves, conforman el Clima Organizacional<sup>9</sup>:

- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Éstas características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente y altamente dinámico.

Y Alvear I. considera que otro de los aspectos relevantes dentro de cualquier estudio o análisis del Clima Organizacional, son las dimensiones, las cuales hacen alusión a factores o variables del contexto laboral que de una u otra forma se reflejan en la vida organizacional y que Litwin y Stinger, las definen en<sup>10</sup>:

- Estructura: representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo, esto en ocasiones puede ser considerado como obsoleto e inoficioso, lo que terminaría causando estrés en los empleados, contrario de si estas son aceptadas con beneplácito, lo que se constituiría en una variable que favorecería el Clima Organizacional, causando así, un nivel motivacional y ambiente laboral adecuado. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre informal e inestructurado.
- Responsabilidad (empowerment): es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo, cuando se sienten que su trabajo es controlado, pero

---

<sup>9</sup> *Ibíd.*

<sup>10</sup> Alvear I. Visual C. Diagnóstico del Clima Organizacional de la Corporación Universidad Tecnológica de Bolívar. Tesis de Grado de la Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. 2000. p. 130.

que también existe ciertas libertades que les permite tomar decisiones y generar algunos cambios, cuando la situación así lo amerite, sin que con ello se afecten los procesos dentro de la empresa.

- **Recompensa:** corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo realizado. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, es decir estos son los beneficios intangibles que recibe el trabajador, donde se reconoce la labor desempeñada y los errores son corregidos a tiempo y con respeto, contribuyendo con ello al desarrollo personal del talento humano.
- **Desafío:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos y continuar creciendo.
- **Relaciones:** es la percepción por parte de los miembros de la empresa, acerca de la existencia de un ambiente de trabajo de agrado y de buenas relaciones sociales, tanto entre pares como entre jefes y subordinados, razón por la cual las estructuras jerárquicas, hoy día se dan de tipo funcional, existiendo una comunicación directa entre todos los miembros de la empresa.
- **Cooperación:** es el sentimiento de los miembros de la empresa, sobre la existencia de un espíritu de ayuda por parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Se hace énfasis en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores, reconociendo que es ésta la única forma de lograr una retroalimentación y trabajo en equipo.
- **Estándares:** es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento y calidad.

- Conflictos: es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan, esto permite un mayor crecimiento tanto de la empresa, como de quienes la componen.
- Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo en general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. Si en uno de los componentes del talento humano no existe identidad con la empresa, se corre el riesgo que el proceso se interrumpa, dado que los objetivos y las metas no son las mismas.

El clima de una organización, es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, que en él se pone atención a variables y factores internos de la Organización y no a factores del entorno, en que la organización se encuentra inmersa. Por otra parte, a pesar de que el estudio de clima se encuentra enfocado a la comprensión de las variables internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, la aproximación a esta variable es a través de las percepciones que los individuos tienen de ella<sup>11</sup>. De acuerdo a lo anterior, las variables a considerar en el concepto de Clima, son:

- Variable del ambiente físico: tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables estructurales: tales como tamaño de la organización, estructura formal, estudio de dirección.
- Variables del ambiente social: tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

---

<sup>11</sup> Rodríguez, A. Principios de aplicación de personal y Recursos Humanos. 3ª edición. Editorial Mc Graw Hill, México, 199. p. 385,



- Variables personales: tales como aptitudes, actitudes, motivaciones y expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

Todas estas variables configuran el clima de una organización a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

Es así, como se determina que la cultura es un factor que afecta las actividades y conductas de los empleados en la organización, debido a que la misma sirve para que los miembros lleguen a comprender de manera común, cuál es el comportamiento apropiado que se debe seguir, lo que es de posible consenso y que tiene lugar a través de la comunicación<sup>12</sup>. Asimismo, se ha de considerar que la comunicación, es un aspecto de gran relevancia dentro de cualquier estudio de Clima Organizacional y se relaciona directamente con la Cultura Organizacional. Definiendo comunicación, como un conjunto de valores, ideas, creencias compartidas e interrelación social. Pudiéndose dar tanto verbal como escrita, dejando claro que la socialización, es un aspecto característico de la Cultura Organizacional y que puede apreciarse a través de la transmisión de ideas y conceptos personales y grupales de individuos que hacen parte del contexto organizacional. De acuerdo a lo anterior, la comunicación es, transferir información de una persona a otra. Establecer contactos con otros por medio de la transmisión de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores; es una actividad social por medio de la cual los individuos se relacionan entre sí y combinan sus esfuerzos. La comunicación, involucra en todos los casos por lo menos a dos personas. En el campo empresarial, la verdadera diferencia debe verse representada en todos y cada uno de los aspectos comunicacionales de la empresa, podría decirse que desde el mensaje del contestador automático, hasta las declaraciones del Director o Directora General, forman parte de las herramientas básicas actuales de toda

---

<sup>12</sup> Robbins, S. Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica. Prentice Hall, México 1996. p. 395.

empresa para realizar una gestión eficaz y eficiente que le haga contar con un elemento diferenciador de cara a la competencia.

Todas las formas de comunicación influyen en la organización, y cuando estas son eficaces alientan un mejor desempeño y promueven una mayor satisfacción laboral, razón por la cual es necesario que las organizaciones cuenten con procesos de comunicación abiertos y sistemáticos<sup>13</sup>.

A la comunicación, va ligado otro factor de gran importancia como son las relaciones interpersonales, reguladas estas por el ambiente social de trabajo y por la misma comunicación, por lo que las relaciones interpersonales disfuncionales, son consideradas como el enemigo número uno de las organizaciones, dado que se refleja negativamente en las diversas áreas de desempeño de la misma, lo que dificulta el intercambio o manejo de la comunicación para la realización de una actividad específica. Por esto, en el estudio de las relaciones interpersonales se observan las interacciones de los individuos y sus consecuencias en grupos u organizaciones, el área principal de estudio de las relaciones interpersonales es el conflicto entre los individuos que pertenecen a la organización. Las causas de los conflictos son variadas, múltiples y diversas de acuerdo a las circunstancias. Sin embargo, todos los aspectos tienen un aspecto en común, y es que aparecen cuando una determinada persona espera algo de la organización y no se cumple, aunque ha depositado su confianza en sí mismo o en otros, dado que los seres humanos siempre esperan algo que llene sus expectativas y cuando estas no se cumplen o existen incongruencias entre lo que estos esperan y la realidad organizacional se entra en conflicto con el hecho de no cumplirse las expectativas del individuo, puede darse una frustración del mismo hecho que incidiría

---

<sup>13</sup> Dawis, K. Newstrom, J. Comportamiento Humano en el Trabajo. 8ª edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. p. 462.

negativamente en la eficiencia de sus actividades y consecuentemente en el desempeño organizacional<sup>14</sup>.

Gibson, por su parte, también plantea que la motivación tiene cierta incidencia sobre la productividad y la calidad, si se tiene en cuenta que actualmente los trabajadores cada vez buscan más la satisfacción de necesidades superiores: desarrollo profesional, aprendizaje continuo, reconocimiento social, estabilidad económica. En este sentido, las empresas se enfrentan al imperativo de mantener unas buenas condiciones laborales si pretenden lograr un buen rendimiento, compromiso e interés por parte de los empleados, de lo contrario se aumentarán los índices de rotación personal y ausentismo, lo que repercutirá negativamente en el desempeño laboral de la organización.

Es importante considerar que en esta época la supervivencia de muchas empresas depende directamente de la motivación de sus integrantes, quienes si no están lo suficientemente motivados, no lograrán los niveles de eficacia y calidad esperados de acuerdo a los estándares de producción de la empresa<sup>15</sup>

Por lo tanto, la motivación va ligada a un factor de gran preponderancia en las empresas como en el desempeño laboral, entendido como el desempeño eficiente y eficaz en un cargo laboral. La productividad laboral es actualmente una de las mayores preocupaciones en el ámbito organizacional, dado que toda empresa debe generar buenos productos y servicios para satisfacer los requerimientos de sus usuarios y alcanzar un máximo nivel de productividad y competitividad.

Se puede entender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles: El primer nivel es el de los artefactos visibles, que comprende el ambiente físico de organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el

---

<sup>14</sup> Werner. Administración Organizacional. 4ª edición. Editorial Mc Graw Hill, México, 1996, p. 330.

<sup>15</sup> *Ibíd.*

vestuario de sus integrantes, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc., son datos bastante fáciles de conseguir pero difíciles de interpretarse; el análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que muchas veces no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos, en este nivel podemos observar la manifestación de cultura pero nunca podremos saber su esencia. El segundo nivel, es el de los valores que dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. su identificación, según Schein, solamente es posible a través de entrevistas con los miembros - claves de la organización. Un riesgo que se corre en la observación de este nivel es que él puede mostrar un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas relatarían como les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son. Finalmente, el tercer nivel es el de los supuestos inconscientes, que revelan mas confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. estos supuestos son construidos a medida que se soluciona un problema eficazmente.

En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que nortearon las acciones de miembros de la empresa en la solución de problemas de naturaleza tanto interna como externa. Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose “verdades”, volviéndose inconscientes. Este último nivel está compuesto por las cinco siguientes dimensiones:

- Dimensión 1. Relación de la organización como el ambiente externo: refleja la relación de la empresa con la naturaleza y el ambiente externo, puede ser una relación de dominio, sumisión, armonía. Verifica los supuestos que la organización tiene sobre su misión principal en la sociedad, su “razón de ser”, el tipo de producto, el servicio prestado, su mercado, su clientela, verifica también cuales son los ambientes importantes con los cuales tiene que mantener relaciones y que pueden representar limitaciones y ofrecer oportunidades al mismo tiempo.

- Dimensión 2. Naturaleza de la verdad y de la realidad: son los supuestos básicos, las reglas verbales y comporta mentales sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad que sirven de base para la toma de decisiones. Dentro de la visión organizacional existen áreas de decisión que pertenecen al dominio de la realidad física que es verificable a través de criterios objetivos. Otras que pertenecen al dominio de la realidad social, verificadas por consensos teniendo como base opiniones, costumbres, dogmas y principios, otras aun que pertenezcan al dominio de la realidad subjetiva, siendo una cuestión de opinión personal, disposición o gusto. En esta dimensión se verifica cual es el criterio utilizado para determinar que las cosas son “verdaderas” y “reales”.
- Dimensión 3- La naturaleza de la naturaleza humana: los supuestos básicos acerca de la naturaleza humana y su aplicación a los diferentes niveles de funcionarios. Refleja la visión de hombre que la empresa posee, el hombre puede ser considerado básicamente mal (perezoso, anti-organización) básicamente bueno (trabaja mucho, es dadivoso, está en pro de la organización) o neutro (mixto, variable, capaz de ser bueno o malo), puede ser considerado fijo, incapaz de cambiar o mutable, presentando condiciones de desenvolverse y mejorar.
- Dimensión 4: La naturaleza de la actividad humana: refleja la concepción de trabajo y de descanso, refiriéndose a lo que es asumido como propio de los seres humanos frente a su ambiente. El hombre puede ser pro- activo, estando por encima de la naturaleza, actuando para conseguir lo que quiere: puede ser reactivo, estando subordinado a la naturaleza, aceptando lo que es inevitable. El hombre puede aun estar en armonía con la naturaleza, siendo perfecto en sí mismo (Cultura Organizacional).

Para Guiot, es sólo gracias a la cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros, es a través de ella que se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de ellas.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Para Robbins, La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados. Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema, es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización pueden existir sub-culturas dentro de una misma cultura. Las primeras, son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización", cualquier área o

dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias. La sub-cultura proporciona un marco de referencia en el que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos difíciles de precisar por ser conductas individuales; en consecuencia, si bien es cierto que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica, lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales<sup>16</sup>.

Guédez (1995) plantea dos aspectos importantes que son los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con los Principios Corporativos de la empresa, tales como misión, visión y valores, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad y compenetración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional. Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos<sup>17</sup>.

La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le de acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización, es decir, que equivale a la

---

<sup>16</sup> Nicolás Timasheff, “ La Teoría Sociológica”, Pág.145

<sup>17</sup> Ibíd.

respuesta del para qué existe la organización. Considera entonces que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional. El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro, esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado pretérito deseado<sup>18</sup>.

Hablar del mañana de una organización es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

El planteamiento que hace Senge sobre las visiones compartidas, se basa en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización. Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos, es decir las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

---

<sup>18</sup> *Ibíd.*



Del mismo modo Chiavenato (1989) presenta la cultura como: “un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones Típicas de determinada organización”.

Puede concluirse que en la organización los individuos desarrollan un proceso de interacción social que es ordenado y descrito por la estructura social propia que le caracteriza. Los individuos buscan por su participación y pertenencia alcanzar sus objetivos personales y por su trabajo que la organización alcance sus metas, por tal razón la estructura de la organización describe esas interacciones fijando funciones, relaciones, actividades, jerarquías de objetivos y otras características”<sup>19</sup>.

Por último se tiene que la cultura determina la forma como funciona una empresa, y esta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura laboral como “la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones”. Por lo tanto la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Herbert G. Hicks. Op. Cit. Pag.56

<sup>20</sup> Cultura Organizacional: Nueva tendencia de la Gerencia de Recursos hacia la competitividad. [www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml](http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml)

### 4.3 MARCO CONCEPTUAL

**Administración:** es el proceso para lograr que las actividades sean terminadas de manera eficiente por medio de otras personas. Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

**Administración de la Calidad Total (TQM):** es una filosofía empresarial y un sistema de gestión de calidad que persigue la satisfacción total de los clientes a través de la “mejora continua” de la calidad de todos los procesos operativos mediante la participación activa de todo el personal que previamente ha recibido formación y entrenamiento.

**Calidad:** la Calidad es una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que esta sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados. Es un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**Compromiso de la alta dirección:** en el sistema de gestión de calidad la alta dirección cumple un papel importante en proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.

**Control:** función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes; mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlos.

**Creencias:** son las guías de los miembros para el aprendizaje y la acción, son además las bases sobre las cuales las normas de la organización son construidas.

**Cultura organizacional:** conjunto de valores y presupuestos básicos expresados en elementos simbólicos, los cuales en su capacidad de ordenar, atribuir significados y construir la identidad organizacional, obran tanto como elementos de comunicación y consenso, como ocultando e instrumentalizando las relaciones de dominación.

**Cultura Laboral:** concepto organizacional que incluye como se realiza el trabajo y como se selecciona, desarrolla, dirige y remunera el personal. Es la organización del personal que conforma una entidad, de sus habilidades y competencias, de su relación con los otros y con la organización.

**Héroes:** son los grandes motivadores y ejemplos de desempeño, personifican el ideal de miembro de la organización, son ejemplos a seguir al interior de la organización y son una cara representativa hacia el exterior de ésta

**Enfoque hacia el cliente:** la alta dirección debe asegurarse de que los requisitos del cliente se determinan y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

**Gestión:** acción y efecto de administrar, diligenciar; delegación.

**Gestión de los recursos:** la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para: a) Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y b) Aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos

**Historias:** son herramientas para transmitir conocimiento y hechos, siendo su principal función en las empresas mostrar a los Héroes en acción sirviendo de ejemplos conductuales para los miembros de la organización.

**Integración:** función administrativa que trata de cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional.

**Kaizen:** un término Japonés que señala la importancia del mejoramiento continuo. La idea es dar continuamente pequeños pasos en mejoras con el fin de asegurar el éxito a largo plazo.

**Mitos:** es una forma de expresión que revela un proceso de pensamiento y sentimiento: la conciencia y respuesta del hombre ante el universo, sus congéneres y su existencia individual. Es una proyección de forma concreta y dramática de miedos y deseos imposibles de descubrir y expresar de cualquier forma<sup>21</sup>.

**Normas:** una regla, un patrón de medida o una pauta de acción, constituyéndose el patrón de comparación con el cual se juzga el comportamiento y a tenor del cual se le otorga aprobación o repulsa<sup>22</sup>.

**Planeación:** función administrativa que trata de la selección de misiones, objetivos y estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones.

**Ritos:** son instancias en las cuales la Cultura Organizacional se manifiesta de forma fluida a los empleados, tienden a ser repetitivos, generando un consenso y

---

<sup>21</sup> Feder Lillian. "Ancient Myth Poetry". Princeton University Press. 1971.pág 28

<sup>22</sup> Sills L. David. "Enciclopedia Internacional de las ciencias sociales". Madrid. Editorial Aguilar 1.978. pág. 348

vinculando a los participantes unidos hacia el Héroe, el Mito o una Historia en torno a la cual se orienta el ritual.

**Símbolos:** elementos del sistema de comunicaciones formales e informales de la empresa, siendo un objeto o hecho natural con carácter de imagen que evoca una asociación de ideas 'natural' con elementos abstractos o ausentes que dan cuenta de elementos de la Cultura Organizacional.

**Sistema de Gestión de Calidad:** el Sistema de gestión de la calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

**Valores:** son una forma de entender sobre lo que es adecuado o no para el bien de la organización, donde existe una orientación de la forma de actuar que se espera que tengan los individuos que pertenecen a ella.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Harold Konntz. "Administración". México. Mac Graw Hill. 1.996. pág. 335

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es no experimental y se utiliza un diseño transversal descriptivo, debido a que se observa, mide y evalúan las variables más relevantes que integran el clima de la empresa CICÓN S. A., y se proporciona una descripción de las mismas, sin pretender establecer relaciones causales ni manipulación de variables, así mismo se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos y comunidades y cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

### **5.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se desarrollará un trabajo de campo, el cual consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados (Clientes Internos de la empresa CICÓN S. A.), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, se obtiene la información pero ésta no altera las condiciones existentes, de allí su carácter de investigación no experimental.

Será utilizado un diseño de campo, donde también se emplean datos secundarios sobre todo los provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico. No obstante, son los datos primarios obtenidos a través del diseño de campo, los esenciales para el logro de los objetivos. Este diseño, al igual que el documental, se realizará a nivel exploratorio, descriptivo y explicativo, además, es intensiva dado que se concentra en casos particulares, sin la posibilidad de generalizar los resultados.

El diseño de campo se realizará mediante un Instrumento Experimental para valorar el clima y la cultura de trabajo, donde se encontraran una serie de afirmaciones relacionadas con la cultura y el clima de trabajo de la empresa, donde se puede responder utilizando los siguientes criterios:

1: Totalmente en desacuerdo con la afirmación \_\_\_\_ 2: En desacuerdo con la afirmación \_\_\_\_ 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo \_\_\_\_ 4: De acuerdo con la afirmación \_\_\_\_ 5: Totalmente de acuerdo con la afirmación \_\_\_\_

Esto con el fin de medir y determinar la Cultura Organizacional de la empresa.

### **5.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **5.3.1 Población**

La población a utilizar está compuesta por el talento humano de la empresa CICÓN S. A., 94, en total, distribuidos en la siguiente forma: 11 en el área de administrativa, 61, en la parte operativa, la cual está compuesta por taller, conductores de vehiculo pesado y operadores de equipo pesado y 22 trabajadores en la parte de ejecución de obras: dentro de los cuales se encuentran los ingenieros residentes, almacenistas y ayudantes de obra

#### **5.3.2 Muestra**

El tipo de muestreo utilizado es el muestreo estratificado proporcional donde se distribuye la muestra, en porcentaje proporcional a su representación en la muestra, para lo que se aplicará la siguiente formula:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \times p \times q \times N}{e^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 94}{(5\%)^2 \times (94 - 1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 30.28$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra (lo que se va hallar)

N = Tamaño de la población (94)

p = Probabilidad de éxito = 0.5 (para garantizar el máximo tamaño de muestra)

q = Probabilidad de fracaso = 0.5 (para garantizar el máximo tamaño de muestra)

(1- $\alpha$ ) = Nivel de confianza = 95%

$Z_{\alpha/2}$  = Depende del nivel de confianza que se asuma (Asumiendo el 95% este parámetro toma el valor de 1,96 según tabla de la distribución normal)

e = Error muestral permisible = 5% (este parámetro por lo general se asume entre el 1% y 10%. El 5% es el valor mas utilizado entre más cerca este del 10%, menor confiabilidad tendrá el estudio).

Ahora bien, para que exista un número representativo de cada población, se mira el porcentaje que representa dentro de la muestra, lo que arroja:



CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN	POBLACIÓN	PORCENTAJE REPRESENTATIVO DENTRO DE LA POBLACIÓN	MUESTRA REPRESENTATIVA
Área Administrativa	11	12%	5
Área Operativa	62	65%	26
Área Ejecución de Obras	22	23%	9
TOTAL	94	100%	40

#### 5.4 TÉCNICAS

Las acciones que se llevaran a cabo para recoger la información son a través, de:

- \* Encuestas o instrumento experimental
- \* Observación directa

#### 5.5 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

**5.5.1 Fuentes Primarias.** Las fuentes primarias están constituidas por la información obtenida del talento humano de la empresa, junto con su Directiva mediante la encuesta aplicada.

**5.5.2 Fuentes secundarias.** Se encuentra constituida por textos, internet, revistas, folletos.

**5.5.3 Instrumentos.** El instrumento a utilizar es la encuesta o instrumento experimental.

## **5.6 MANEJO DE LA INFORMACIÓN.**

Desarrollada la encuesta o instrumento experimental, las respuestas serán tabuladas y posteriormente analizadas para establecer las características del clima y cultura organizacional de la empresa en estudio (CICON S. A.)

## 6. RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA

#### IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA



#### MISIÓN

CICON S.A es una empresa de construcción de obras civiles a nivel regional, que satisface las necesidades de los clientes con una mejor calidad en las obras que realiza, tanto en el sector público como el privado, obteniendo mayor rentabilidad y good will en el mercado.

#### VISIÓN

CICON S.A. es una empresa de construcción de obras civiles especializada en proyectos de infraestructura principalmente en las áreas de saneamiento ambiental y movilidad, con una eficiente organización técnico administrativa, manteniendo una renovación tecnológica constante y posicionándonos como empresa ejecutiva de proyectos de vanguardia en el país.

#### GESTIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD

CICON S. A. se ha establecido, documentado e implementado y mantendrá un sistema de gestión de la Calidad en aras de mejorar continuamente la eficacia en

el servicio que presta de acuerdo con los requisitos de la Norma Internacional ISO 9001 – 2000, con actualización en 9001-2008 en el año 2009.

## **POLÍTICA DE CALIDAD**

CICON S.A. es una empresa dedicada a la construcción de obras civiles del sector Público y privado. Con lo cual se compromete a:

Satisfacer al cliente

Mejorar continuamente

Esta política de calidad es revisada por la Alta Dirección durante la Revisiones del Sistema de Gestión de Calidad con el fin de mantenerla actualizada.

## **HISTORIA DE LA EMPRESA**

CICON S.A. tiene su origen en la asociación de dos ingenieros civiles el 10 de enero de 1979, mediante escritura pública.

Es una empresa dedicada a la programación y estimativo de costos, construcción, Interventoría, asesorías, control presupuestal y mercadeo de proyectos urbanísticos arquitectónicos y de ingeniería en general para el sector público y privado.

CICON S.A., es una de las empresas más grandes de Cartagena, realizando proyectos de gran importancia, dentro de los que se puede destacar, la construcción del muelle más largo de la ciudad de Cartagena, 445 ml, en Dexton S.A. ubicado en la zona industrial de Mamonal; es la primera firma en Colombia que deslizó una batería de 5 silos al mismo tiempo. Construyó el laboratorio y granja Camaronera a la empresa Camarones del Caribe; es constructor de plantas

Industriales en las que se puede destacar la Planta de Dexton S.A. y la Planta Cascabel, en el área de construcción de viviendas realizó 356 viviendas de interés social en el barrio Nuevo Bosque, 223 viviendas de interés social en Luís Carlos galán, 250 unidades de vivienda de interés social en la Urbanización Sevilla , 250 viviendas unifamiliares en la Urbanización San Fernando , Construcción del edificio Bajaire, El Cedro, Esquina Real de Manga, Santorini, La Coruña, Altamar del Cabrero, entre otros; construyó la Avenida El pescador en Bocagrande; Ganó la licitación Pública Internacional para la construcción de colectores en la zona sur oriental tramos Tabú - Ricaurte, Cordialidad - Paraíso, San Francisco - María Auxiliadora, en 1997. Es socio y constructor en las concesiones para la construcción de las vías Manzanillo del Mar y Anillo vía -Punta Canoa y la concesión para la construcción del nuevo alcantarillado de Bocagrande.

Durante Ocho (8) años fue el operador del relleno sanitario de Cartagena. Realizó la reparación integral de la Plaza de Toros de Cartagena de Indias en tiempo de 110 días. Y ha construido los colectores de San José de los Campanos - Cordialidad, Colectores de la zona sur occidental. Grupo I: Bosque Industrial - Ceballos, Construcción Impulsiones de alcantarillado sanitario Ceballos - Buenos aires, Blas de lezo Cordialidad Cielo Mar -Crespo, y colector Buenos Aires - Blas de lezo, Construcción de la impulsión de Aguas residuales Ricaurte, Instalación de las redes Cuenca Boquilla - Crespo, Construcción del Colector Amberes - Ricaurte y la construcción de las impulsiones Bosque - Amberes y El Oro San Francisco

CICON S.A., es socio fundador y constructor de la Terminal de transporte de Cartagena, Socio Fundador de la empresa Metrocar quién presta un eficiente y cómodo servicio de transporte en la ciudad, Es accionista en la Sociedad Aeroportuaria de Cartagena.

Su equipo de colaboradores está integrado por profesionales expertos en Interventoría de obras civiles, gerencia de obras, evaluación de propuestas,

programación, evaluación de proyectos, documentación de licitación, obras hidráulicas y sanitarias, movimientos de tierra, estructuras en concreto convencionales, estructuras especiales, vías.

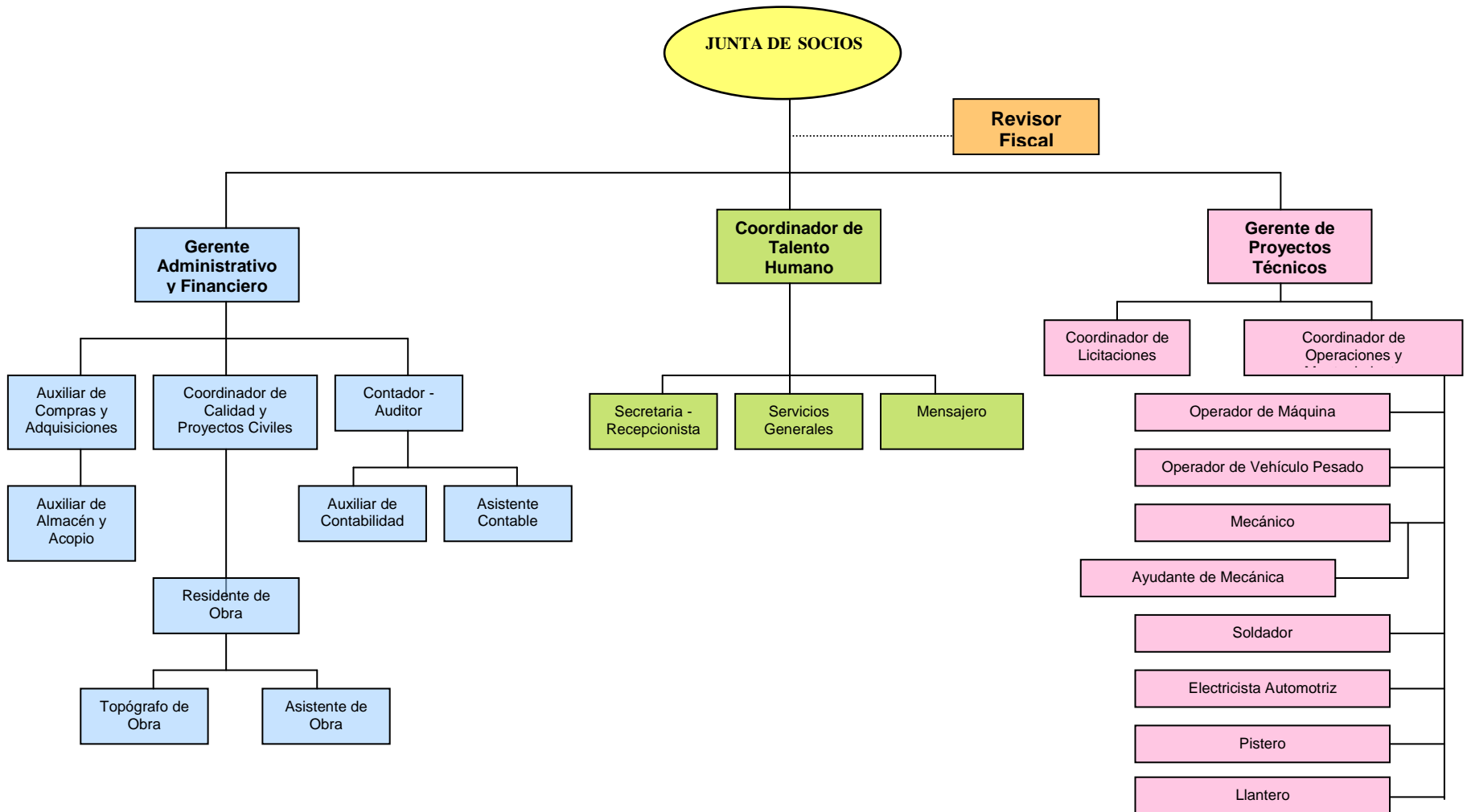
La empresa está sistematizada, contando con terminales de computación, impresoras, al servicio de profesionales, técnicos y secretarías, interconectados en red; adicionalmente cuenta con paquete de programas especializados en el área de contabilidad, manejo y control de obras.

Contamos con equipos propios para la ejecución de obras, los cuales se encuentran debidamente inscritos en el registro único de Proponentes de la cámara de comercio de la Cartagena.

La relación interdisciplinaria está basada en el aseguramiento de la calidad, la eficiencia y la excelencia.

# ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Figura No 1. Organigrama de la calidad CICON S.A



## **6.2 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

María Isabel Martínez Munar, líder en efectividad organizacional, Psicóloga, Máster en Dirección Estratégica de RRHH, Especialista en Recursos Humanos Universidad Tecnológica de Bolívar, Escuela de Organización Industrial, Madrid – España; desarrolla un instrumento experimental para valorar el clima y la cultura de trabajo, el VCC – 10. En él se tienen en cuenta variables como, comunicación, tanto descendente, como ascendente y horizontal, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, el reconocimiento, el salario y la estabilidad laboral, autonomía, y toma de decisiones y por último, la imagen de la organización.

Éste instrumento, cuenta con una encuesta de valoración del clima y la cultura organizacional, donde se encuentra una serie de afirmaciones relacionadas con la cultura y el clima de trabajo de la empresa, éstas deberán ser respondidas de acuerdo con la propia experiencia, del encuestado, para lo cual deberá ser lo mas sincero posible.

Para responder se utilizan los siguientes criterios:

1: Totalmente en desacuerdo con la afirmación, 2: En desacuerdo con la afirmación, 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4: De acuerdo con la afirmación 5: Totalmente de acuerdo con la afirmación.



Tabla 1. Estructura del Instrumento Experimental para valorar el clima y la Cultura de Trabajo “VCC – 10”

INSTRUMENTO EXPERIMENTAL PARA VALORAR EL CLIMA Y LA CULTURA DE TRABAJO VCC -10				
COMUNICACIÓN	DESCENDENTE	OPORTUNIDAD	1	Recibo información oportuna sobre los cambios de los métodos y procedimientos de trabajo
			2	Recibo información oportuna sobre las charlas y capacitaciones a realizar
			3	En la empresa las informaciones llegan a todo el personal de forma rápida y eficiente
			4	La empresa brinda información confiable para que el trabajo se realice efectivamente
		CONFIABILIDAD	5	Puedo opinar libremente y sin temor a ser censurado
	ASCENDENTE	LIBERTAD DE OPINION	6	Los canales de comunicación con los líderes son suficientes y adecuados.
		CALIDAD DE CANALES	7	En la empresa existe un medio de comunicación escrito que reporte información que involucren a todo el personal
		COMUNICACIÓN FORMAL	8	La comunicación entre compañeros es respetuosa
	HORIZONTAL	RESPECTO	9	Las comunicaciones informales son sanas y bien intencionadas
		COMUNICACIÓN INFORMAL	10	Los líderes muestran capacidad para controlar sus emociones negativas
ESTILOS DE LIDERAZGO	CAPACIDAD PARA RELACIONARSE	MADUREZ	11	Las necesidades de los trabajadores son debidamente atendidas por su jefe inmediato
		INTERES	12	los líderes toman en cuenta la opinión y sugerencias de sus colaboradores
		INCLUSION	13	los líderes son organizados y planean adecuadamente el trabajo
	CAPACIDAD PARA DIRIGIR EL TRABAJO	PLANEACION Y ORGANIZACIÓN	14	Los líderes comunican claramente los objetivos del trabajo y las tareas a realizar
		CLARIDAD DE OBJETIVOS	15	los líderes hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren
		SEGUIMIENTO Y CONTROL	16	los líderes son optimistas y motivan al personal
		CARACTERISTICAS PERSONALES	17	los líderes son sensibles a las necesidades del personal
			18	los líderes son justos y valoran a su personal

Fuente: María Isabel Martínez Munar.

Continuación tabla 1. Estructura del Instrumento Experimental para valorar el clima y la Cultura de Trabajo “VCC – 10”

INSTRUMENTO EXPERIMENTAL PARA VALORAR EL CLIMA Y LA CULTURA DE TRABAJO VCC -10				
			19	los lideres son creativos e innovadores
			20	Los lideres hacer realimentación oportuno sobre los resultados del trabajo y el desempeño
		REALIMENTACION	21	Los lideres toman decisiones oportunas y adecuadas
		TOMA DE DECISIONES	22	En mi grupo de trabajo existe espíritu de cooperación
RELACIONES INTERPERSONALES	EN EL EQUIPO	COOPERACION	23	La relación con mis compañeros se basa en la confianza y el respeto
		CONFIANZA Y RESPETO	24	En el equipo de trabajo somos capaces de ponernos en los "zapatos de otro" para entender su comportamiento
			25	La relación con mi jefe inmediato es cordial y respetuosa
		JEFE INMEDIATO	26	En mi equipo nos relacionamos adecuadamente con el personal de otras dependencias
	CON OTROS EQUIPOS	RELACIONES POSITIVAS	27	En mi equipo nos relacionamos adecuadamente con el personal mi dependencia
			28	cuando ingresa un nuevo empleado es presentado por el jefe de área a los demás compañeros oportunamente
			29	Existe dentro de la empresa espacios para la integración que fortalezcan las relaciones interpersonales
			30	Ante una calamidad domestica se que puedo contar con el apoyo de mis compañeros
			31	Siento que realmente trabajamos en equipo en la empresa
			TRABAJO EN EQUIPO	32

Fuente: María Isabel Martínez Munar.

Continuación tabla 1. Estructura del Instrumento Experimental para valorar el clima y la Cultura de Trabajo “VCC – 10”

INSTRUMENTO EXPERIMENTAL PARA VALORAR EL CLIMA Y LA CULTURA DE TRABAJO VCC -10					
CONDICIONES LABORALES	CONDICIONES LABORALES	COMFORT	33	Cuento con el sitio adecuado y necesario para mi aseo personal despues de mis labores diarias	
			34	Cuento con los elementos de trabajo suficiente para realizar mi labor	
		SUFICIENCIA	35	La empresa me brinda todos los elementos de protección que necesito para proteger mi salud.	
		PROTECCION	36	La empresa programa jornadas de integración para los funcionarios y sus familias	
	BIENESTAR SOCIAL	INTEGRADOR	37	La empresa celebra fechas importantes para sus empleados	
			38	La empresa promueve el desarrollo psicoafectivo y espiritual del personal	
		DESARROLLO PSICOAFECTIVO	39	He recibido capacitaciones pertinentes para mi desarrollo personal	
	CAPACITACION Y DESARROLLO	PERSONAL	PERTINENTE	40	La empresa me brinda la oportunidad de capacitarme permanentemente
		APLICADO AL TRABAJO		ACTUALIZACION PERMANENTE	41
PERTINENTE			42	Tengo la oportunidad de aplicar la capacitación recibida a mi trabajo	
			43	La capacitación se da de manera equitativa en todas las áreas de la empresa.	
JUSTO			44	Recibí inducción adecuada antes de comenzar a desempeñar mi cargo	
ORIENTADOR		45	Siento que soy una persona importante para la empresa		

Fuente: María Isabel Martínez Munar.

Continuación tabla 1. Estructura del Instrumento Experimental para valorar el clima y la Cultura de Trabajo “VCC – 10”

INSTRUMENTO EXPERIMENTAL PARA VALORAR EL CLIMA Y LA CULTURA DE TRABAJO VCC -10				
RECONOCIMIENTO	VALORACION PERSONAL	VALORACION PERSONAL	46	En la empresa es posible explorar nuevas áreas y ser creativo
		CREATIVIDAD	47	La empresa reconoce mis conocimientos, méritos y capacidades
	VALORACION DEL TRABAJO	VALORACION LABORAL	48	Existe en la empresa un sistema formal para evaluar el desempeño de los empleados
			49	la empresa tiene políticas para reconocer a sus empleados cuando se logran los resultados
			50	En la empresa los ascensos son justos y con sanos criterios administrativos
SALARIO Y ESTABILIDAD LABORAL	ESTABILIDAD	JUSTICIA	51	la empresa tiene en cuenta el desempeño y la experiencia del trabajador para la realizar ascensos
			52	La empresa ofrece buenas condiciones de estabilidad y seguridad laboral
	EQUIDAD	SEGURIDAD	53	Si otra empresa me ofreciera un cargo similar con un salario ligeramente superior me quedaría en la empresa
			54	Considero que de acuerdo a mis capacidades y labor que desempeño, el salario es el adecuado
			55	Comparado con mis compañeros de igual formación y experiencia mi salario es justo
			56	Al recibir una responsabilidad recibo también la autonomía necesaria para ejecutarla
AUTONOMIA Y TOMA DE DECISIONES	AUTONOMIA	EMPODERAMIENTO	57	Conozco con claridad las responsabilidades que requiere el desempeño de mi cargo
			58	Tengo libertad para hacer cambios e innovaciones a mi trabajo
		LIBERTAD	59	Las ideas y sugerencias dadas por los empleados son tenidas en cuenta por sus superiores
	TOMA DE DECISIONES	INCLUSION	60	Las decisiones que tomo dentro de mi cargo generalmente son respaldadas por mi jefe.
		RESPALDO	61	Conozco los objetivos, metas y políticas de la institución

Fuente: María Isabel Martínez Munar.

Continuación tabla 1. Estructura del Instrumento Experimental para valorar el clima y la Cultura de Trabajo “VCC – 10”

INSTRUMENTO EXPERIMENTAL PARA VALORAR EL CLIMA Y LA CULTURA DE TRABAJO VCC -10				
IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	METAS Y OBJETIVOS	DIVULGACION	62	Poseo conocimiento claro sobre metas y objetivos de mi departamento
			63	Poseo conocimiento claro sobre metas y objetivos en otros departamentos
			64	Conozco bien las políticas relacionadas con los recursos humanos
	ESTRATEGIAS Y POLITICAS	POLITICAS DE RRHH	65	La selección de personal se hace con criterios técnicos claros
			66	Las políticas de reemplazo de cargos en la empresa son claras
			67	Considero que la forma como se esta administrando la empresa asegura su permanencia en el futuro
		PERTINENCIA	68	cuando no se obtienen los resultados esperados la empresa toma medidas adecuadas
			69	Conozco las acciones de mejora continua que la empresa tiene definidas
		DIVULGACION	70	Conozco el plan estratégico general que tiene la empresa para el futuro.

Fuente: María Isabel Martínez Munar.

Tabla 2. Formato de aplicación del Instrumento Experimental para valorar el clima y la Cultura de Trabajo “VCC – 10”

**OBJETIVO:** Identificar el clima y cultura organización en CICON S. A.

Nombre \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_

Nivel de escolaridad \_\_\_\_\_

Área de trabajo \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Jefe Inmediato \_\_\_\_\_

Antigüedad \_\_\_\_\_

No.	ITEMS	CRITERIOS DE CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
1	Recibo información oportuna sobre los cambios de los métodos y procedimientos de trabajo					
2	Recibo información oportuna sobre las charlas y capacitaciones a realizar					
3	En la empresa las informaciones llegan a todo el personal de forma rápida y eficiente					
4	La empresa brinda información confiable para que el trabajo se realice efectivamente					
5	Puedo opinar libremente y sin temor a ser censurado					
6	Los canales de comunicación con los líderes son suficientes y adecuados.					
7	En la empresa existe un medio de comunicación escrito que reporte información que involucren a todo el personal					
8	La comunicación entre compañeros es respetuosa					
9	Las comunicaciones informales son sanas y bien intencionadas					

Fuente: María Isabel Martínez Munar.

Continuación tabla 2. Formato de aplicación del Instrumento Experimental para valorar el clima y la Cultura de Trabajo “VCC – 10”.

No.	ITEMS	CRITERIOS DE CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
10	Los lideres muestran capacidad para controlar sus emociones negativas					
11	Las necesidades de los trabajadores son debidamente atendidas por su jefe inmediato					
12	los lideres toman en cuenta la opinión y sugerencias de sus colaboradores					
13	los lideres son organizados y planean adecuadamente el trabajo					
14	Los lideres comunican claramente los objetivos del trabajo y las tareas a realizar					
15	los lideres hacen seguimiento positivo al trabajo y aseguran que los resultados se logren					
16	los lideres son optimistas y motivan al personal					
17	los lideres son sensibles a las necesidades del personal					
18	los lideres son justos y valoran a su personal					
19	los lideres son creativos e innovadores					
20	Los lideres hacen realimentación oportuno sobre los resultados del trabajo y el desempeño					
21	Los lideres toman decisiones oportunas y adecuadas					
22	En mi grupo de trabajo existe espíritu de cooperación					
23	La relación con mis compañeros se basa en la confianza y el respeto					
24	En el equipo de trabajo somos capaces de ponernos en los "zapatos de otro" para entender su comportamiento					
25	La relación con mi jefe inmediato es cordial y respetuosa					
26	En mi equipo nos relacionamos adecuadamente con el personal de otras dependencias					
27	En mi equipo nos relacionamos adecuadamente con el personal mi dependencia					
28	cuando ingresa un nuevo empleado es presentado por el jefe de área a los demás compañeros oportunamente					
29	Existe dentro de la empresa espacios para la integración que fortalezcan las relaciones interpersonales					

Fuente: María Isabel Martínez Munar.

Continuación tabla 2. Formato de aplicación del Instrumento Experimental para valorar el clima y la Cultura de Trabajo “VCC – 10”

No.	ITEMS	CRITERIOS DE CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
30	La capacitación se da de manera equitativa en todas las áreas de la empresa.					
31	Recibí inducción adecuada antes de comenzar a desempeñar mi cargo					
32	Siento que soy una persona importante para la empresa					
33	En la empresa es posible explorar nuevas áreas y ser creativo					
34	La empresa reconoce mis conocimientos, méritos y capacidades					
35	la empresa tiene políticas para reconocer a sus empleados cuando se logran los resultados					
36	En la empresa los ascensos son justos y con sanos criterios administrativos					
37	La empresa ofrece buenas condiciones de estabilidad y seguridad laboral					
38	Si otra empresa me ofreciera un cargo similar con un salario ligeramente superior me quedaría en la empresa					
39	Considero que de acuerdo a mis capacidades y labor que desempeño, el salario es el adecuado					
40	Comparado con mis compañeros de igual formación y experiencia mi salario es justo					
41	Al recibir una responsabilidad recibo también la autonomía necesaria para ejecutarla					
42	Conozco con claridad las responsabilidades que requiere el desempeño de mi cargo					
43	Tengo libertad para hacer cambios e innovaciones a mi trabajo					
44	Las ideas y sugerencias dadas por los empleados son tenidas en cuenta por sus superiores					
45	Las decisiones que tomo dentro de mi cargo generalmente son respaldadas por mi jefe.					
46	Conozco los objetivos, metas y políticas de la institución					
47	Poseo conocimiento claro sobre metas y objetivos en otros departamentos					
48	Conozco bien las políticas relacionadas con los recursos humanos					
49	Considero que la forma como se esta administrando la empresa asegura su permanencia en el futuro					
50	Conozco el plan estratégico general que tiene la empresa para el futuro.					

Fuente: María Isabel Martínez Munar.



Continuación tabla 2. Formato de aplicación del Instrumento Experimental para valorar el clima y la Cultura de Trabajo “VCC – 10”

No.	ITEMS	CRITERIOS DE CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
51	la empresa tiene en cuenta el desempeño y la experiencia del trabajador para la realizar ascensos					
52	La empresa ofrece buenas condiciones de estabilidad y seguridad laboral					
53	Si otra empresa me ofreciera un cargo similar con un salario ligeramente superior me quedaría en la empresa					
54	Considero que de acuerdo a mis capacidades y labor que desempeño, el salario es el adecuado					
55	Comparado con mis compañeros de igual formación y experiencia mi salario es justo					
56	Al recibir una responsabilidad recibo también la autonomía necesaria para ejecutarla					
57	Conozco con claridad las responsabilidades que requiere el desempeño de mi cargo					
58	Tengo libertad para hacer cambios e innovaciones a mi trabajo					
59	Las ideas y sugerencias dadas por los empleados son tenidas en cuenta por sus superiores					
60	Las decisiones que tomo dentro de mi cargo generalmente son respaldadas por mi jefe.					
61	Conozco los objetivos, metas y políticas de la institución					
62	Poseo conocimiento claro sobre metas y objetivos de mi departamento					
63	Poseo conocimiento claro sobre metas y objetivos en otros departamentos					
64	Conozco bien las políticas relacionadas con los recursos humanos					
65	La selección de personal se hace con criterios técnicos claros					
66	Las políticas de reemplazo de cargos en la empresa son claras					

Fuente: María Isabel Martínez Munar.

Continuación tabla 2. Formato de aplicación del Instrumento Experimental para valorar el clima y la Cultura de Trabajo “VCC – 10”

No.	ITEMS	CRITERIOS DE CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	NEUTRO	DE ACUERDO	TOTALMENTE DE ACUERDO
67	Considero que la forma como se esta administrando la empresa asegura su permanencia en el futuro					
68	cuando no se obtienen los resultados esperados la empresa toma medidas adecuadas					
69	Conozco las acciones de mejora continua que la empresa tiene definidas					
70	Conozco el plan estratégico general que tiene la empresa para el futuro.					

Fuente: María Isabel Martínez Munar.

El formato de aplicación contiene un cuestionario que cubre todas las dimensiones relacionadas en la estructura.

### 6.3 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICION PARA VALORAR EL CLIMA Y LA CULTURA DE TRABAJO.

La primera dimensión, en la estructura de instrumento de medición para valorar el Clima y la Cultura de Trabajo, diseñado por la doctora María Isabel Martínez Munar, es la comunicación. Dentro Del marco organizacional la comunicación se presenta como el sistema de herramientas, técnicas, objetivos, actividades y recursos destinados a desarrollar en la forma más fluida posible, el intercambio de mensajes entre los miembros de la organización (comunicación interna) y entre la organización y su entorno (comunicación externa), con el fin de facilitar el cumplimiento de su misión.

### **6.3 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN PARA VALORAR EL CLIMA Y LA CULTURA DE TRABAJO.**

La primera dimensión, en la estructura del instrumento de medición para valorar el Clima y la Cultura de Trabajo, diseñado por la doctora María Isabel Martínez Munar, es la comunicación. Dentro del marco organizacional la comunicación se presenta como el sistema de herramientas, técnicas, objetivos, actividades y recursos destinados a desarrollar en la forma más fluida posible, el intercambio de mensajes entre los miembros de la organización (comunicación interna) y entre la organización y su entorno (comunicación externa), con el fin de facilitar el cumplimiento de su misión.

Con la gestión comunicacional las empresas logran conocer las preferencias y comportamientos de sus clientes internos y externos, de allí su interés en velar por el mantenimiento de un clima organizacional favorable en el que todos sus miembros se relacionen asertivamente, se dé lugar a la retroalimentación, al apoyo y a la participación. La comunicación hoy día se ha constituido en el pilar estratégico que contribuye a incrementar la eficiencia, eficacia, productividad y competitividad de la empresa, razón por la cual se hace necesario evaluar la efectividad de los procesos comunicacionales internos de ésta, en la empresa CICÓN S. A., para ello se dio aplicación del instrumento diseñado para la medición del Clima y la Cultura Organizacional.

Los datos fuentes de las variables estudiadas en la tabla general, corresponden a los resultados obtenidos mediante la realización de una encuesta de setenta (70) preguntas, aplicadas a una población de cuarenta (40) trabajadores de la organización, ubicados en las áreas administrativas, operativa y ejecución de obras. Se manejó un criterio de interpretación, de la siguiente manera: de 1/49 crítico, 50/59 disminuido, 60/69 promedio; 70/84 sobre promedio y 85/100 destacado.

Para el análisis de sus resultados, se tuvo en cuenta la desviación estándar y el coeficiente de variación, la primera, es la relación entre cada dato y la media del grupo de datos y la segunda, establece que tan comparables son los datos, en que ítems y variables hay mayor acuerdo, qué tanto la media es una representación válida de cada dato.

Los resultados arrojados fueron:

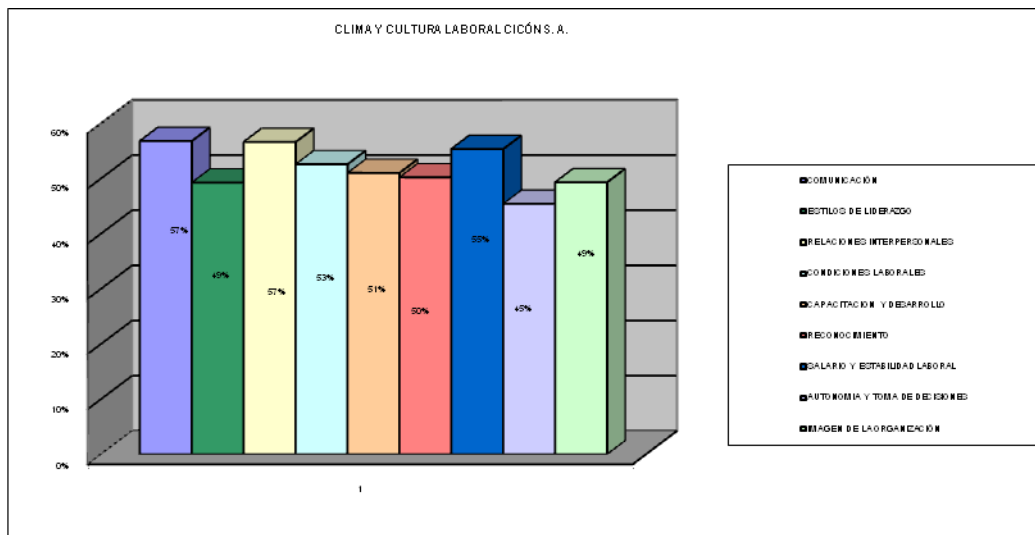
Tabla 1. Tabla de datos resultados

VARIABLES	PROMEDIO	DESV ESTÁNDAR	COEF.DE VARIACION
COMUNICACION E INFORMACION	57%	0,15	0,41
ESTILOS DE LIDERAZGO	49%	0,14	0,30
RELACIONES INTEPERSONALES X ojo	48%	0,18	0,30
CONDICIONES LABORALES	53%	0,17	0,34
CAPACITACION Y DESARROLLO	51%	0,18	0,36
RECONOCIMIENTO	50%	0,15	0,30
SALARIO Y ESTABILIDAD LABORAL	57%	0,16	0,29
AUTONOMIA Y TOMA DE DECISIONES	45%	0,14	0,31
IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN	49%	0,15	0,27

Al analizar la tabla se detecta que la variable que presenta menor dispersión, es decir, hay mayor acuerdo entre el personal es **Imagen de la organización**.

La variable que presenta mayor dispersión es **Comunicación e información**, encontrando que los encuestados consideraron que los canales de comunicación son insuficientes e inadecuados y existen deficiencias para comunicar los cambios que se dan dentro de la empresa, debido a que estos no son oportunos.

Gráfica 1. Análisis de gráfica general.



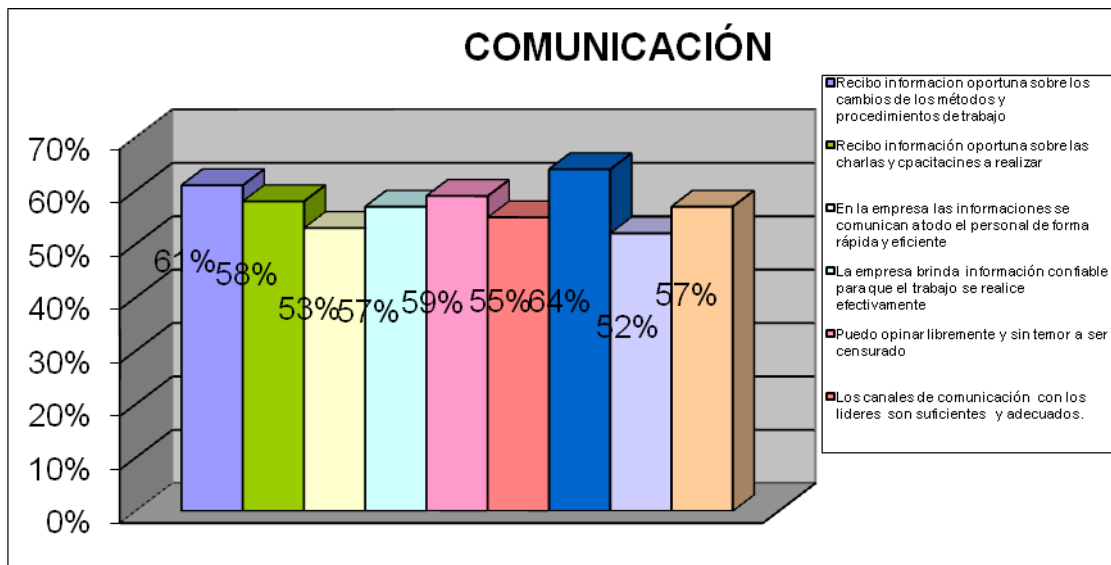
Fuente: Tabulación del Instrumento de Medición para valorar el Clima y la Cultura Organizacional

En el análisis de la gráfica general, se detectó que la variable **autonomía y toma de decisiones**, con un 45% es percibida en forma crítica, toda vez que los empleados consideran que no se les da participación en la toma de decisiones, ni poseen autonomía para el desarrollo de sus funciones, representando limitaciones para su motivación y el normal desempeño de los mismos, lo cual requiere una intervención inmediata, debido a que esta se puede convertir en una debilidad; cabe anotar que esta empresa es familiar y las decisiones son tomadas por sus propietarios.

Las variables **Comunicación, Salario y estabilidad laboral**, con un resultado de 57% respectivamente, están ubicadas dentro del rango de disminuido, dado que a pesar de que las relaciones con los compañeros están basadas en la confianza y el respeto, la comunicación informal en ocasiones genera conflictos entre los mismos, de igual manera, se encontraron trabajadores con 10 y 15 años de estar laborando en la empresa.

En términos generales tres (3) variables se encuentran en el rango crítico (1/49), lo que indica que deben crearse e implementarse acciones inmediatas de mejora, igual número de variables (tres,) se hallan en un nivel disminuido, lo que nos señala que deben reforzarse.

Gráfica 1. Comunicación

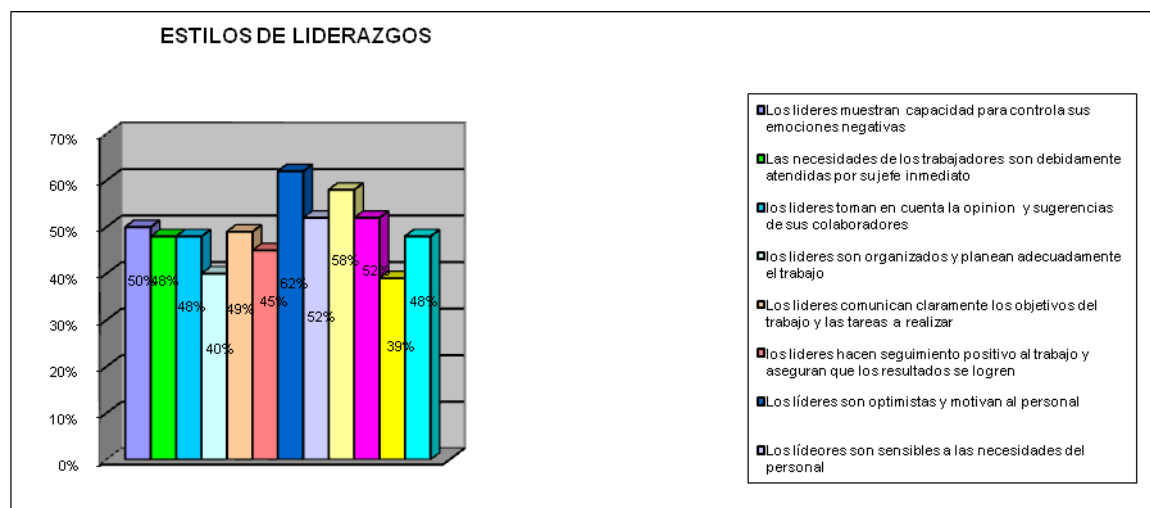


Fuente: Tabulación del Instrumento de Medición para valorar el Clima y la Cultura Organizacional

En la variable comunicación, el ítems con mayor porcentaje (64%) se establece “en la empresa existe un medio de comunicación escrito que reporte información que involucre a todo el personal”, de acuerdo al criterio de calificación, el ítem no se percibe ni en forma negativa ni en forma positiva, lo que hace necesario el desarrollo de un medio informativo que permita corregir la falla.

El de menor porcentaje (52%), corresponde a “la comunicación entre compañeros es respetuosa”, el ítem se percibe en forma crítica, debiéndose emplear mecanismos para mejorarla.

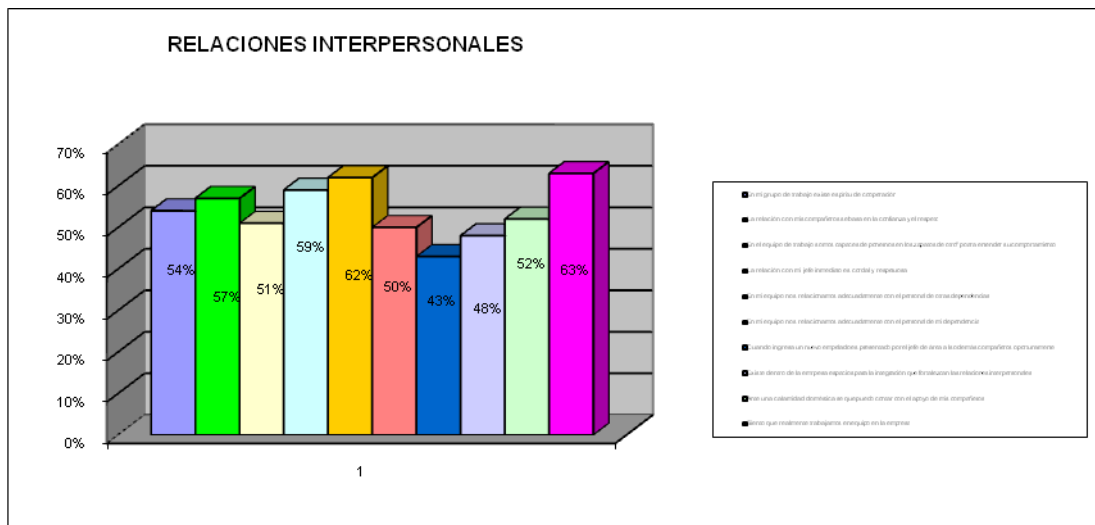
Gráfica 2. Estilos de Liderazgos



Fuente: Tabulación del Instrumento de Medición para valorar el Clima y la Cultura Organizacional

En la variable “estilos de liderazgo” el ítem “Los líderes son optimistas y motivan al personal” obtiene la mayor puntuación con un 62%, ubicándose en el promedio. El ítem con menor porcentaje 39%, se encuentra en “los líderes hacen realimentación oportuna sobre los resultados del trabajo y el desempeño”, encontrándose en un rango crítico.

Gráfica 3. Relaciones Interpersonales.

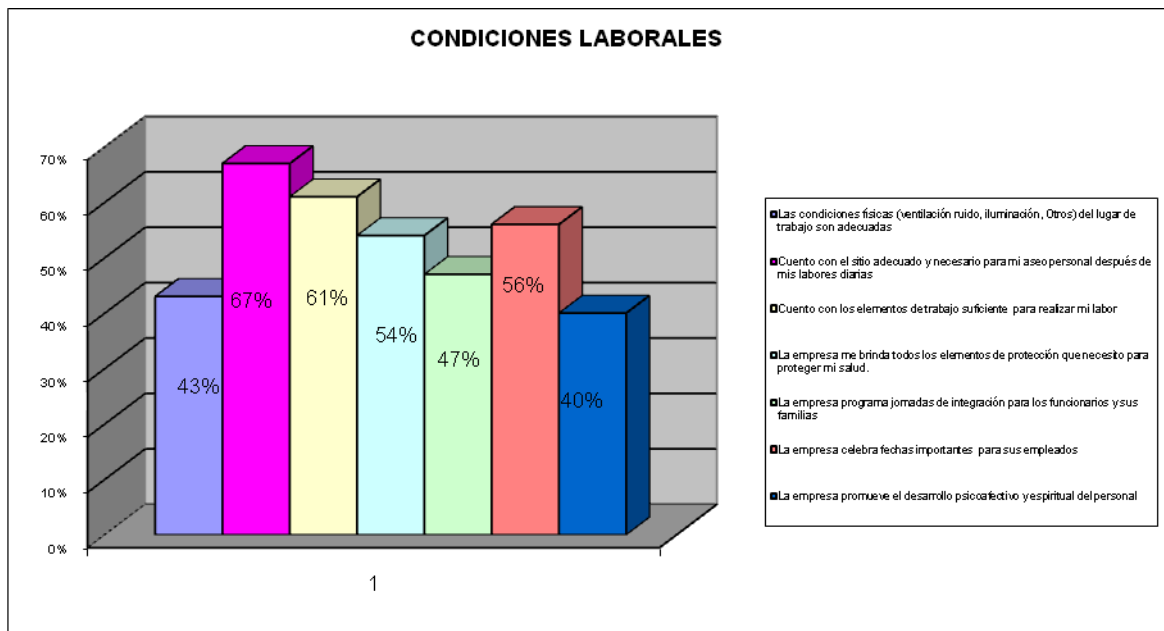


Fuente: Tabulación del Instrumento de Medición para valorar el Clima y la Cultura Organizacional

En el análisis de la variable relaciones interpersonales, se obtiene el mayor porcentaje (63%) en el ítem “siento que realmente trabajamos en equipo en la empresa” y el menor porcentaje (43%) se dio en “cuando ingresa un nuevo empleado es presentado por el jefe de área a los demás compañeros oportunamente”, lo que indica un estado disminuido.

Gráfica 4. Condiciones Laborales



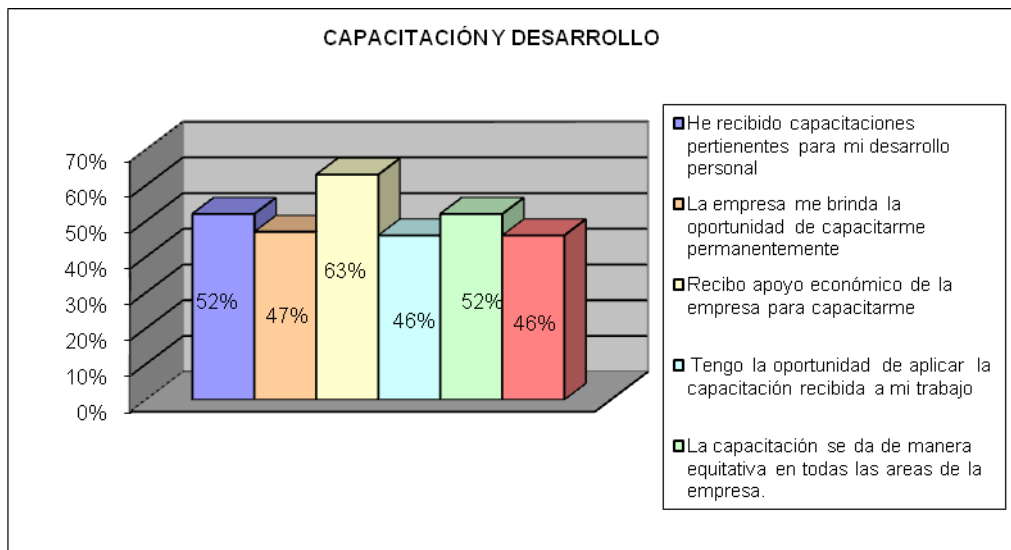


Fuente: Tabulación del Instrumento de Medición para valorar el Clima y la Cultura Organizacional

En la variable “condiciones laborales”, el ítem que mayor porcentaje (67%) presenta es “cuento con el sitio adecuado y necesario para mi aseo personal después de mis labores diarias”, no obstante a pesar de existir, este no es el más adecuado, debido a que son insuficientes para el número de personal, creándose en ocasiones aglomeraciones y retrasos en la salida de la empresa.

El ítem de menor porcentaje (40%), es “la empresa promueve el desarrollo psicoafectivo y espiritual del personal”, encontrándose en estado crítico, debiéndose implementar acciones en forma inmediata para generar una mejora.

Gráfica 5. Capacitación y Desarrollo.

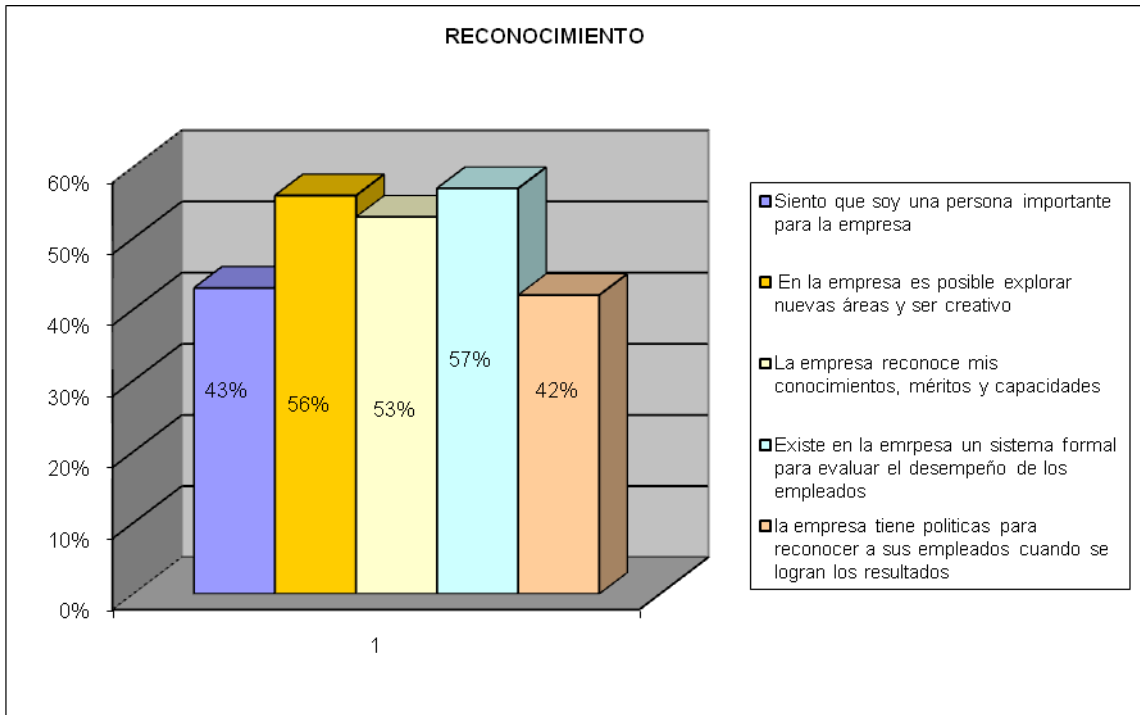


Fuente: Tabulación del Instrumento de Medición para valorar el Clima y la Cultura Organizacional

En el análisis de los datos de la variable “capacitación y desarrollo”, el 63% de los encuestados, no está de acuerdo, ni en desacuerdo cuando se afirma que “recibe apoyo económico de la empresa para capacitarse”, toda vez que ésta no brinda apoyo económico para la capacitación y formación profesional de sus empleados.

Los ítems “tengo la oportunidad de aplicar la capacitación recibida a mi trabajo” y “La capacitación se da de manera equitativa en todas las áreas de la empresa” se encuentran en estado crítico, con un porcentaje de 46%, respectivamente, encontrándose inconformidades.

Gráfica 6. Reconocimiento.

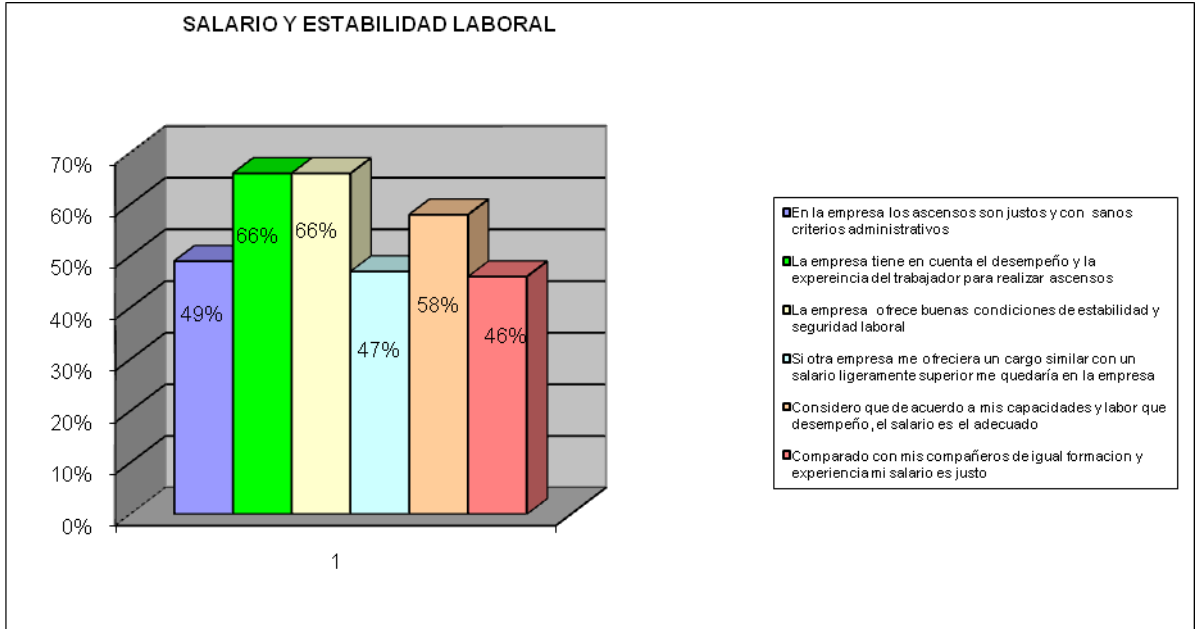


Fuente: Tabulación del Instrumento de Medición para valorar el Clima y la Cultura Organizacional

En la variable reconocimiento, el ítem “Existe en la empresa un sistema formal para evaluar el desempeño de los empleados”, obtuvo una puntuación de 57%, ubicándose en un criterio de disminuido; el formato que existe se aplica en forma general sin tener en cuenta el cargo desempeñado.

El ítem con menor porcentaje, “la empresa tiene políticas para reconocer a sus empleados cuando se logran los resultados”, está ubicado en 42%, considerándose en estado crítico y generando desmotivación e inconformidad en los encuestados.

Gráfica 7. Salario y Estabilidad Laboral.

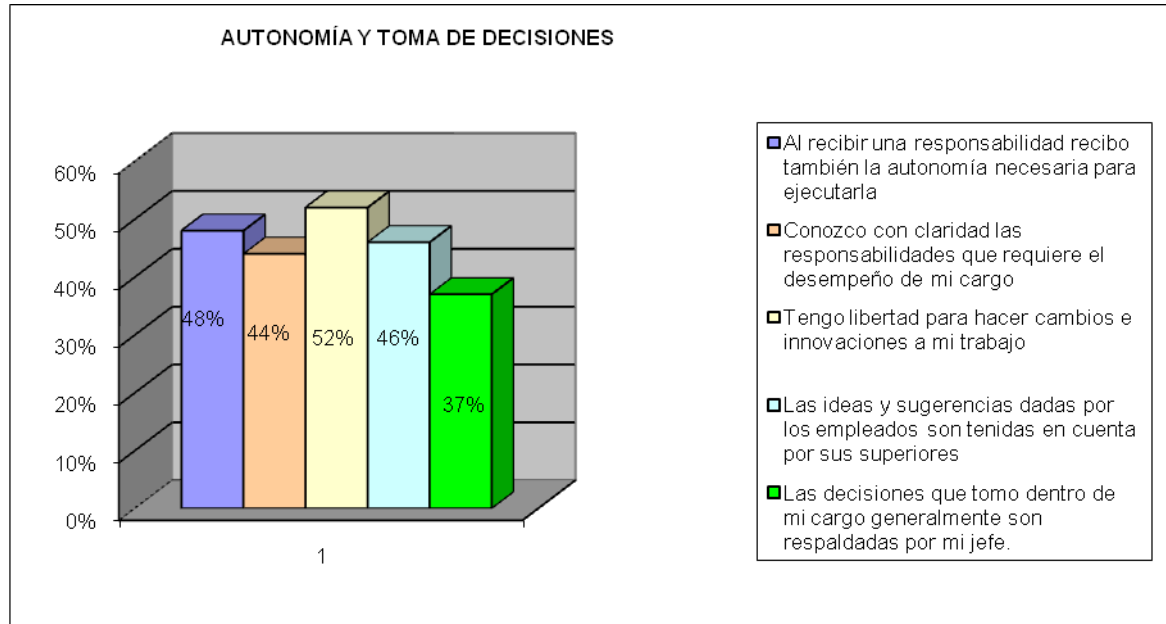


Fuente: Tabulación del Instrumento de Medición para valorar el Clima y la Cultura Organizacional

En la variable Salario y estabilidad laboral, para el 66%, de los encuestados, “la empresa tiene en cuenta el desempeño y la experiencia del trabajador para realizar los ascensos” e igual porcentaje se da “la empresa ofrece buenas condiciones de estabilidad y seguridad laboral”, ubicándose en un nivel disminuido, lo que podría reforzarse con un buen plan de acción.

El ítem con menor porcentaje (46%) se dio en “comparado con mis compañeros de igual formación y experiencia, mi salario es justo”, ubicándose en estado crítico, presentándose inconformidades.

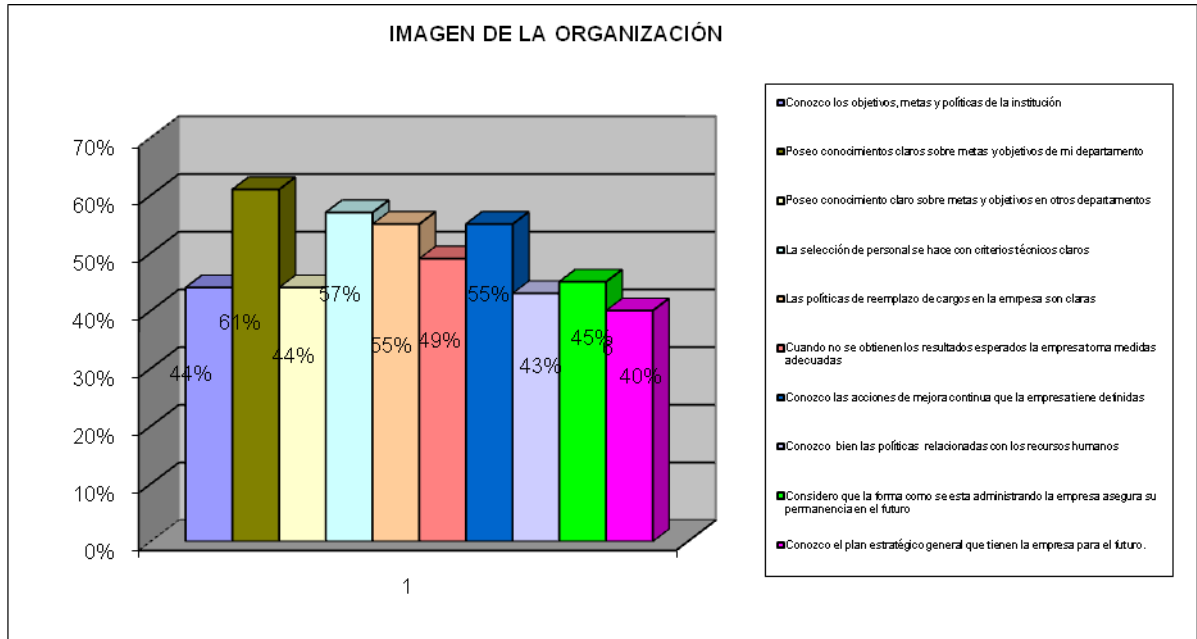
Gráfica 8. Autonomía y toma de decisiones



Fuente: Tabulación del Instrumento de Medición para valorar el Clima y la Cultura Organizacional

En la variable “autonomía y toma de decisiones”, el ítem con mayor porcentaje (52%), es “tengo libertad para hacer cambios e innovaciones a mi trabajo”, esto se da principalmente en asuntos de mínima trascendencia en la empresa, que no alteran los procesos dentro de la misma, especialmente en el área administrativa; mientras que el de menor porcentaje (37%) fue “las decisiones que tomo dentro de mi cargo generalmente son respaldadas por mi jefe”, lo que la ubica en estado crítico.

Gráfica 9. Imagen de la organización.



Fuente: Tabulación del Instrumento de Medición para valorar el Clima y la Cultura Organizacional

En la variable imagen de la organización, se tiene que el 61% “posee conocimientos claros sobre las metas y objetivos de su departamento”, esto se da principalmente en el área administrativa. La puntuación más baja (40%) se obtuvo, en el ítem “conozco el plan estratégico general que tiene la empresa para el futuro”, se da a nivel general de la empresa.

Dada la aplicación del instrumento experimental para valorar el clima y la cultura de trabajo, VCC – 10, se pudo determinar que en el clima organizacional de CICÓN S. A., se encuentran factores con rangos en estado crítico, promedio y disminuido, detectándose inconformidades que obligan a diseñar e implementar un plan de acción que contribuya a su mejoramiento o corrección de los mismos.

### 6.3 PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción diseñado está basado en las inconformidades halladas en la implementación del instrumento experimental para valorar el clima y la cultura de trabajo en CICON S. A.

El diseño se desarrolla de acuerdo la matriz correlacional de Humberto Serna, la cual es una herramienta muy útil para priorizar los procesos con base en su valoración del impacto y repercusión con el usuario del proceso.

Tabla 3. Matriz correlacional

	<b>OBJETIVO # 1</b>	<b>OBJETIVO # 2</b>	<b>OBJETIVO # 3</b>	<b>OBJETIVO # 4</b>
PROYECTO # 1				
PROYECTO # 2				
PROYECTO # 3				
PROYECTO # 4				
PROYECTO # 5				

Fuente: Planeación Estratégica Humberto Serna

Como se puede observar en la tabla 3, el proyecto uno (1) mantiene una relación con uno (1) o más objetivos, los cuales se determinan para el desarrollo del mismo. De acuerdo a las inconsistencias, falencias, halladas se estableció el siguiente plan de acción:

Tabla 4. Proyecto 1, desarrollo de las capacidades del talento humano de la empresa.

Áreas funcionales	Área Talento Humano	Área Administrativa
<p><b>Proyectos Organizacionales</b></p>		
<p>Diseñar un programa integral del Talento Humano que contenga las bases para estimular el desarrollo de las capacidades del mismo como base fundamental de la proyección.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con un recurso humano más comprometido con la empresa.</li> <li>▪ Mejorar los niveles de rendimiento del trabajador.</li> <li>▪ Modificar el comportamiento de los empleados y su actitud frente a la prestación del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mayor sentido de pertenencia.</li> <li>▪ Valorar la importancia de cada empleado en su puesto de trabajo.</li> <li>▪ Valorar la importancia de cada empleado en el desarrollo de la entidad</li> </ul>

Fuente: Autores del proyecto, basados en el análisis del resultado de la aplicación del instrumento experimental para valorar el clima y la cultura de trabajo



Tabla 5. Formulación y responsabilidad de estrategias Organizacionales. Desarrollo de las capacidades del talento humano de la empresa.

<b>PROYECTO 1</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<p>Diseñar un programa integral del Talento Humano que contenga las bases para estimular el desarrollo de sus capacidades como base fundamental de las proyecciones de la empresa.</p>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Personal Directivo Área de talento humano</b>
<p>Fomentar una cultura de participación en las actividades y decisiones en los empleados.</p> <p>Implementar mecanismos efectivos de recompensas.</p> <p>Consolidación de grupos y formación de líderes</p>	

Fuente: Autores del proyecto, basados en el análisis del resultado de la aplicación del instrumento experimental para valorar el clima y la cultura de trabajo

Tabla 6. Proyecto 2, desarrollo de programas de integración del capital humano en la empresa.

Áreas funcionales	Área Talento Humano	Área Administrativa
<b>Proyectos Organizacionales</b>		
Diseñar programas de integración del talento humano como un ente integral donde se considera la familia, factor determinante en los niveles de motivación del trabajador	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con un recurso humano en forma integral.</li> <li>▪ Mejorar los niveles de motivación del talento humano</li> <li>▪ Integrar la familia del talento humano de la empresa con el fin de lograr un mayor compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incrementar el sentido de pertenencia, tanto en el talento humano de la empresa, como en la familia.</li> <li>▪ Valorar la importancia de los niveles de motivación de cada empleado en su puesto de trabajo.</li> <li>▪ Valorar la importancia de cada empleado en el desarrollo laboral y familiar.</li> </ul>

Fuente: Autores del proyecto, basados en el análisis del resultado de la aplicación del instrumento experimental para valorar el clima y la cultura de trabajo

Tabla 7. Formulación y responsabilidad de estrategias Organizacionales integración del capital humano en la empresa.

<b>PROYECTO 2</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<p>Diseñar un programa integral del Talento Humano que contenga las bases para estimular la integración y fortalecimiento de la familia como factor fundamental en los niveles de motivación del talento humano y su desarrollo integral</p>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Personal Directivo Área de talento humano</b>
<p>Fomentar una cultura de participación en las actividades desarrolladas para la integración del talento humano y la familia.</p> <p>Implementar mecanismos efectivos de integración</p> <p>Consolidación de grupos y formación de líderes, para desarrollar con éxito las tareas</p> <p>Diseñar un plan de compensación y beneficios que de respuestas a las expectativas de los empleados.</p> <p>Diseñar e implementar un plan de ascenso de acuerdo a las necesidades de cada área.</p>	

Fuente: Autores del proyecto, basados en el análisis del resultado de la aplicación del instrumento experimental para valorar el clima y la cultura de trabajo  
 Tabla 8. Proyecto 3, desarrollo de programas de Salud Ocupacional

Áreas funcionales	Área Talento Humano	Área Administrativa
<b>Proyectos Organizacionales</b>		
Diseñar un formato que contribuya a identificar la percepción que el talento humano tenga de la organización, para ser aplicado en forma semestral o al finalizar un proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Detectar a tiempo las inconformidades del talento humano, para diseñar los planes correctivos.</li> <li>▪ Retener el talento humano de la empresa</li> <li>▪ Aplicar planes preventivos de mejora continua para los niveles de satisfacción del talento humano de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivar al talento</li> <li>▪ Generar recursos para la implementación del plan</li> </ul>

Fuente: Autores del proyecto, basados en el análisis del resultado de la aplicación del instrumento experimental para valorar el clima y la cultura de trabajo

Tabla 9. Formulación y responsabilidad de estrategias Organizacionales. Salud Ocupacional

<b>PROYECTO 3</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<p>Diseñar e implementar un formato que contribuya a identificar la percepción que el talento humano tenga de la organización, para ser aplicado en forma semestral o al finalizar un proyecto.</p>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Personal Directivo Área de talento humano</b>
<p>Fomentar una cultura de pertenencia en la empresa.</p> <p>Motivar al talento humano para la participación en el desarrollo del formato de percepción</p>	

Fuente: Autores del proyecto, basados en el análisis del resultado de la aplicación del instrumento experimental para valorar el clima y la cultura de trabajo

Tabla 10. Proyecto 4, desarrollo de las capacidades del talento humano de la empresa.

Áreas funcionales	Área Talento Humano	Área Administrativa
<b>Proyectos Organizacionales</b>		
<p>Diseñar un informativo que permita comunicar en forma oportuna los cambios, eventos y acontecimientos de la empresa a su talento humano, en forma oportuna y eficaz.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mantener informado al talento humano de las actividades de la empresa.</li> <li>▪ Mejorar los niveles de comunicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lograr una mayor productividad en la empresa, ante el conocimiento oportuno de nuevos procesos.</li> <li>▪ Mejorar los canales de comunicación del líder con los trabajadores.</li> </ul>

Fuente: Autores del proyecto, basados en el análisis del resultado de la aplicación del instrumento experimental para valorar el clima y la cultura de trabajo

Tabla 11. Formulación y responsabilidad de los Canales de Comunicación de la empresa.

<b>PROYECTO 4.</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Diseñar un informativo, semanal, quincenal o mensual que permita comunicar al talento humano de la empresa, los cambios, actividades, y demás, relacionados con la empresa	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Personal Directivo Área de talento humano</b>
Fomentar una mayor comunicación Mejorar los canales de comunicación.	

Fuente: Autores del proyecto, basados en el análisis del resultado de la aplicación del instrumento experimental para valorar el clima y la cultura de trabajo

Tabla 12. Proyecto 5, diseño e implementación de espacio para la integración del talento humano de la empresa.

Áreas funcionales	Área Talento Humano	Área Administrativa
<b>Proyectos Organizacionales</b>		
Diseñar un espacio para la integración del talento humano de la empresa (cafetería)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con un talento humano integrado.</li> <li>▪ Lograr una mayor integración dentro de la empresa.</li> <li>▪ Mejorar la motivación del talento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo.</li> <li>▪ Mejorar las relaciones interpersonales.</li> <li>▪ Lograr una retroalimentación y enriquecimiento de ideas.</li> </ul>

Fuente: Autores del proyecto, basados en el análisis del resultado de la aplicación del instrumento experimental para valorar el clima y la cultura de trabajo



Tabla 13. Formulación y responsabilidad, diseño de espacio para la integración del talento humano de la empresa.

<b>PROYECTO 5</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Diseñar espacio (cafetería), que contribuya a la integración del talento humano de la empresa.	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Personal Directivo Área de talento humano</b>
<p>Fomentar las relaciones interpersonales.</p> <p>Implementar mecanismos efectivos para una mayor comunicación.</p> <p>Retroalimentación, ante el intercambio de idea del talento humano.</p>	

Fuente: Autores del proyecto, basados en el análisis del resultado de la aplicación del instrumento experimental para valorar el clima y la cultura de trabajo

Tabla 14. Proyecto 6, diseño e implementación de un programa de apoyo al desarrollo del talento humano de la empresa.

Áreas funcionales	Área Talento Humano	Área Administrativa
<b>Proyectos Organizacionales</b>		
Diseñar un programa que contribuya al desarrollo del talento humano de la empresa, basado en un diagnóstico de necesidades de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contar con un talento humano competitivo.</li> <li>▪ Lograr un mayor desarrollo del talento humano de la empresa.</li> <li>▪ Contar con mano de obra calificada y un mayor y desempeño de las funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Retención del personal capacitado.</li> <li>▪ Implementar programa de desarrollo, rotación y sucesión.</li> </ul>

Fuente: Autores del proyecto, basados en el análisis del resultado de la aplicación del instrumento experimental para valorar el clima y la cultura de trabajo

Tabla 15. Formulación y responsabilidad, diseño de espacio el desarrollo del talento humano de la empresa.

<b>PROYECTO 6</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Diseñar un programa que contribuya al desarrollo del talento humano de la empresa, basado en un diagnóstico de necesidades de capacitación.	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>Personal Directivo Área de talento humano</b>
<p>Fomentar el desarrollo personal y profesional del talento humano.</p> <p>Crear estrategias que permitan la retención del personal capacitado.</p> <p>Programar talleres en torno al manejo de situaciones estresante y solución de conflictos.</p>	

Fuente: Autores del proyecto, basados en el análisis del resultado de la aplicación del instrumento experimental para valorar el clima y la cultura de trabajo

Con el diseño del plan de acción se espera mejorar el clima y la cultura organizacional en CICON S. A., por lo que se recomienda, sea objeto de implementación en la empresa.

## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta que el Clima Organizacional, se constituye en un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, en el presente trabajo investigativo se planteó un estudio sobre las características que presenta el clima y la cultura organizacional en CICON S.A.

En el desarrollo del trabajo investigativo, para el cual se utilizó el instrumento VCC-10 “Instrumento Experimental para valorar el Clima y la Cultura Organizacional”, se pudo establecer que:

- ❖ Se identifica que la información acerca de los métodos y cambios de procedimientos de trabajo no llegan a los empleados en forma oportuna, rápida y eficiente.
- ❖ Los canales de comunicación con los líderes, no están siendo lo suficientemente adecuados para lo cual se hace necesario buscar un buen método que se pueda implementar para el logro de los objetivos propuestos.
- ❖ Existe una relación cordial y de respeto, aunque en algunos casos debido a la comunicación informal que se da al interior de la empresa, que en ocasiones no se percibe sana, ni bien intencionada, pueden surgir fricciones que podrían desestabilizar la empresa y generar conflictos entre los actores de la organización.
- ❖ Para el líder en CÍCÓN S. A. en ocasiones la capacidad de controlar sus emociones no es su fuerte, pues se altera y al hacer un llamado de atención a veces no lo realiza en forma adecuada. Las opiniones y

sugerencias de sus colaboradores, no siempre son tenidas en cuenta, y algunas veces sus necesidades no son debidamente atendidas, esto podría causar niveles de desmotivación en el talento humano de la empresa.

- ❖ El talento humano de la empresa, percibe al líder, como un ser organizado, que planea adecuadamente el trabajo, a pesar de que en ocasiones se dan algunas falencias.
- ❖ Acerca de la cooperación, los equipos de trabajo no logran integrarse del todo, debido a que en ocasiones se presentan conductas individualistas que podrían entorpecer el buen desarrollo de los procesos.
- ❖ La organización no cuenta con un espacio para la integración del talento humano se carece de una cafetería o un sitio donde se den oportunidades para la integración de los trabajadores de existir podría contribuir a fortalecer las relaciones interpersonales
- ❖ Para la empresa, el trabajador es su principal activo, pero en la celebración de fechas importantes para los empleados no se involucra a su familia, se debe promover su desarrollo psicoafectivo y espiritual.
- ❖ Para la vinculación del personal, la inducción y entrenamiento se debería realizar con un procedimiento estructurado para todas las áreas, aunque se piense que no es necesaria en el área operativa, porque el personal seleccionado debe contar con una experiencia y capacitación sobre el cargo a desempeñar.
- ❖ Los principios corporativos de la empresa y su identificación se realiza por medio de las publicaciones que existen en la cartelera ubicada al interior de

las oficinas administrativas, se considera debería divulgarse en forma personalizada o por pequeños grupos asegurándose que la información es bien recibida.

- ❖ Se debe diseñar un programa de ascenso, dado que actualmente la empresa carece de él y la selección se basa únicamente en el criterio de los socios, creándose, en ocasiones, falsas expectativas en relación a las vacantes, las que en ocasiones son ocupadas por personal externo de la empresa o por personal interno no inmediato en el cargo.
- ❖ En la empresa se da estabilidad y seguridad laboral, teniéndose en cuenta la experiencia del talento humano, de acuerdo a las funciones ejercidas, especialmente en el área operativa.
- ❖ Para la asignación salarial la empresa debe contar con una escala salarial que le permita asignar salarios justos y con justo criterio de acuerdo al cargo que se ocupa.
- ❖ La empresa carece de un plan de reconocimiento e incentivos a sus empleados, es importante diseñar un plan que promueva la motivación y valore los logros obtenidos por estos.
- ❖ El plan estratégico a futuro de la empresa no está diseñado o escrito es importante que la Gerencia lo dé a conocer a sus colaboradores.

Mediante la aplicación del instrumento experimental para valorar el clima y la cultura de trabajo, VCC – 10, se pudo determinar que en el clima organizacional de CICÓN S. A., se encuentran algunos factores críticos y promedio, existiendo inconformidades y falencias, que obligan a diseñar e

implementar un plan de acción que contribuya al mejoramiento o correcciones de éstas.

El Plan de Acción se diseño, basados en la matriz correlacional de Humberto Serna, la cual es una herramienta de utilidad para priorizar los procesos, con base a la valoración del impacto y repercusión con el usuario del proceso.



## BIBLIOGRAFÍA

Cantú, D, Humberto (2001). Desarrollo de una Cultura de Calidad. México. Editorial Mc Graw Hill.

Chiavenato, Adalberto. Administración de Recursos Humanos. 5ª edición. Editorial Mc Graw Hill, Bogotá, 2000, 699p.

Cruz, Teresa (2001). La cultura organizacional. La Habana. Ediciones CEEC – UH.

Gámez, Gastélum Rosalinda. Comunicación y Cultura Organizacional en Empresas Chinas Y Japonesas

Gutiérrez, Loyola Anarelys, Cultura Organizacional en los servicios de urgencias de Alamar. Trabajo de grado para optar el título de Master en Urgencias Médicas. Instituto Superior de Ciencias Médicas. Cuba 2007.

Harold Konntz. “Administración”. México. Mac Graw Hill. 1.996. pág. 335

INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 23, enero - junio de 2004.

Mondy, R. Wayne y Noe, robert M. Adminsitración de recursos Humanos, México, editorial Prentice – Hall Hispanamericana, S. A.

Sabino, C. El proceso de investigación. Editorial Panapo, caracas 1992.

Toro, García Natalia, Ochoa, T. Elena y Adrian de Jesús Vargas. Clima Organizacional; Promotor de la creatividad en la empresa. Revista Creando, Universidad Nacional de Colombia, 2004.

URL: Amador, Juan Pablo. Proceso Administrativo. Recopilado de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/procesoadministrativo](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativo). El día 20 de mayo de 2007.

URL: Aguilar, M. (2003). Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. México. (En red) Disponible en: [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcanborg.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcanborg.htm)